



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Laura de Arruda Ferraz

**Programa *Trainee*: contribuições para a carreira de acordo
com a percepção de gestores *ex-trainees***



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Laura de Arruda Ferraz

**Programa *Trainee*: contribuições para a carreira de acordo
com a percepção de gestores *ex-trainees***

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Rodrigo
Rezende Ferreira

Brasília – DF
2016

Ferraz, Laura de Arruda.

Programa *Trainee*: contribuições para a carreira de acordo com a percepção de gestores *ex-trainees* / Laura de Arruda Ferraz - Brasília, 2016.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Programa *Trainee*.
2. Carreira.
3. Desenvolvimento.

Laura de Arruda Ferraz

Programa *Trainee*: contribuições para a carreira de acordo com a percepção de gestores *ex-trainees*

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Laura de Arruda Ferraz

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Prof. Dr. Leonardo S. Conke
Professor-Examinador

Prof. Dra. Siegrid Guillaumon
Professor-Examinador

Brasília, 30 de Novembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Célia e Augusto, pelo suporte, torcida e amor de sempre.

À AD&M Consultoria Empresarial por ter sido minha escola de vida durante toda a graduação, onde me apaixonei pela profissão e aprendi a trabalhar com paixão. Ao meu orientador, professor Rodrigo, por generosamente dividir comigo seu conhecimento e me auxiliar nessa jornada.

RESUMO

O mercado das grandes companhias multinacionais encontra-se cada vez mais concorrido dependendo, portanto, de profissionais de excelência para dar continuidade ao sucesso dos negócios. Com isso, as empresas passaram a investir em larga escala em seus funcionários, especialmente na captação e formação de jovens talentos, com o intuito de esses serem profissionais diferenciados e ocuparem posições estratégicas no futuro das organizações. Nesse contexto, os Programas *Trainees* se consolidaram na realidade das multinacionais no país tornando-se uma das principais portas de entrada para jovens talentos que, por sua vez, vislumbram trilhar uma carreira executiva de sucesso. O objetivo central dessa pesquisa foi identificar as principais contribuições que um Programa *Trainee* pode oferecer para a carreira, segundo a percepção de gestores *ex-trainees* de grandes empresas multinacionais no Brasil. A pesquisa foi realizada de forma qualitativa descritiva, por meio de entrevistas presenciais, com duração de aproximadamente 40 minutos e com apoio de roteiro semiestruturado. Foram entrevistados oito gestores *ex-trainees* de quatro diferentes companhias, sendo que seis ocupam atualmente cargos de liderança como gerentes e coordenadores, sete possuem 30 anos ou menos, sendo seis mulheres e de diferentes formações, como: administração, relações internacionais, engenharia química e marketing. As perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico do tema e abordavam questões como escopo dos PGTs, principais competências desenvolvidas, pontos positivos e negativos dos programas, carreira após os PGTs, principais contribuições dos programas para a carreira, entre outros aspectos. Os dados foram analisados por meio de técnica baseada em análise de conteúdo categorial temática, com a descrição de categorias *a posteriori*. Foi possível identificar sete principais contribuições diretas para a carreira dos entrevistados: Visão do negócio, Networking, Liderança, Aceleração de carreira, Exposição, Mudança de *mind-set* e Melhoria de currículo. Os resultados demonstram que há de fato um aceleração de carreira dos profissionais devido ao rápido e intenso desenvolvimento e à alta exposição durante os programas, corroborando aspectos já discutidos na literatura científica sobre o tema e indicando pontos positivos e possíveis pontos de desenvolvimento dos próprios PGTs.

Palavras-chave: Programa *Trainee*, Carreira, Desenvolvimento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação de Competências	21
Quadro 2 - Perfil da amostra	39
Quadro 3 - Ações/atividades dos PGTs	43
Quadro 4 - Expectativas dos <i>trainees</i>	47
Quadro 5 - Pontos positivos dos PGTs	50
Quadro 6 - Pontos de melhoria dos PGTs	53
Quadro 7 - Competências desenvolvidas nos PGTs.....	55
Quadro 8 - Contribuições dos PGTs para a carreira	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHAs - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento.

PGT - Programa *Trainee*.

PGTs - Programas *Trainees*.

RH - Recursos Humanos.

T&D - Treinamento e Desenvolvimento.

TD&E - Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativas	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Treinamento e Desenvolvimento Humano no Trabalho	15
2.2	Desenvolvimento Gerencial	17
2.3	Carreira	23
2.4	Programas Trainees (PGTs)	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	37
3.2	Caracterização das organizações	38
3.3	População e amostra	39
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	40
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1	Escopo dos Programas <i>Trainees</i>	42
4.2	Expectativas dos <i>trainees</i> em relação aos PGTs	47
4.3	Pontos positivos dos programas	50
4.4	Pontos de melhoria dos programas	53
4.5	Competências desenvolvidas	54
4.6	Contribuições dos programas para a vida profissional dos <i>trainees</i>	59
4.7	Significado do termo carreira	65
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	66
	REFERÊNCIAS	69
	REFERÊNCIAS – SITES	76
	APÊNDICES	78

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização, que se iniciou a partir de meados do século XX, impactou de diferentes formas as sociedades contemporâneas, em especial o mundo dos negócios. Com a quebra das fronteiras, especialmente econômicas e mercadológicas, mas também geográficas, as organizações passaram a vivenciar uma situação de competição global jamais vista antes. Tal competitividade faz com que as empresas não apenas melhorem continuamente seus processos e busquem avanços tecnológicos constantes (MOTTA, 1995), mas, principalmente, mudem sua visão em relação aos funcionários, encarando-os como um importante fator de diferencial competitivo.

Nesse sentido, para que seja obtido um nível de competitividade satisfatório, as grandes empresas passam a investir em larga escala em seus funcionários, em especial na captação e na formação de jovens profissionais, com a esperança de que esses se tornem profissionais diferenciados em termos de competências e ocupem postos estratégicos no futuro da organização, e, conseqüentemente, sejam responsáveis pela continuidade do sucesso dos negócios. O foco então passa a ser no desenvolvimento de competências de indivíduos, que serão peças chaves dentro das organizações e capazes de propiciar um bom desempenho individual e organizacional. Indivíduos esses com competência e qualificação para que possam contribuir para que as empresas mantenham seus diferenciais competitivos e sejam economicamente viáveis. Assim, as organizações têm tomado para si a responsabilidade de formar seus futuros gestores por meio dos chamados Programas *Trainees* (PGT), com o objetivo de captar e desenvolver seus potenciais talentos (BITENCOURT; GALLON; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2011).

O conceito “*trainee*” é utilizado nestes programas de desenvolvimento para se referir a jovens recém-formados de instituições de ensino de nível superior de qualidade, em uma faixa etária entre 21 a 28 anos, de preferência na situação de primeiro emprego (GONTIJO; MELO, 2005). “*Trainee*”, termo oriundo da língua inglesa, significa “treinando, praticando ou instruindo”, que sinaliza que esses jovens que estão passando por intenso processo de treinamento e aprendizagem, diferenciando-os dos demais funcionários das organizações. O

termo é utilizado por alguns teóricos também para designar “talento” (RITTNER, 1999).

Os Programas *Trainee* (PGTs) representam atualmente um significativo investimento das grandes empresas no Brasil, com o foco de atração, captação e desenvolvimento de jovens profissionais recém-formados, com o intuito de prepará-los para assumir posições estratégicas em um futuro próximo. Os processos de seleção, em sua maioria, são extremamente concorridos e árduos, fazendo com que apenas poucos demonstrem grande potencial de liderança e, principalmente, sejam escolhidos para ingressar como *trainees* (MOTTER, 2000).

Todo o processo, desde a captação, seleção e desenvolvimento desses profissionais requer um investimento financeiro e de tempo relevante por parte das empresas as quais depositam grandes expectativas nesses profissionais. Não apenas no sentido restrito de seus trabalhos individuais, mas também como irão impactar e contagiar os demais funcionários da empresa com suas visões, ideias e inovações. Os Programas *Trainee*, portanto, tem como objetivo central formar e desenvolver profissionais que ocupem cargos de relevância estratégica nas empresas, formando assim seus futuros dirigentes (DIMENSTEIN, 2000).

Segundo pesquisa de (DIMENSTEIN, 2000), acredita-se que cerca de 60% das grandes companhias presentes no país possuam programas de formação similares aos de *trainee*, e destinem valores milionários no desenvolvimento de seus participantes. Esses números tendem a aumentar, como observado por Amorim (2009), que prevê um crescimento de 30% ao ano no número de organizações que ofereçam esse tipo de programas de treinamentos especializados para o desenvolvimento de profissionais.

Dessa maneira, os gastos com programas de *trainees* são encarados pelas organizações como investimento e não como custo, devido à qualificação e futura alocação estratégica desses profissionais, que darão retornos consideráveis às empresas. Os cargos estratégicos de lideranças, que esses então *trainees* irão assumir no futuro, são posições que poderão contribuir efetivamente com mudanças e inovações dentro das empresas, possibilitando uma melhoria da sua competitividade perante o mercado (MOTTER, 2000).

Exatamente por isso, os Programas *Trainees* são atualmente uma das mais cobiçadas formas de inserção no mercado de trabalho e iniciação da carreira por

parte de jovens recém-formados. Esses jovens veem nos PGTs uma oportunidade de rápida ascensão na carreira e outros investimentos em treinamentos, desenvolvimento e educação. Além disso, com título de *trainee*, vem atribuída a possibilidade, em geral, de outros ganhos, como remunerações acima da média de mercado, participação em lucros, possíveis experiências internacionais, acompanhamento por parte de *coaching* e *mentoring*, entre outros benefícios diferenciados dos demais cargos das organizações em geral (RUBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005; SALIM, 2007; BARONI 2010; OLIVEIRA, 1996; LUZ, 1999).

Segundo pesquisa realizada pela empresa Across Recursos Humanos (1999), nota-se que os Programas *Trainee* são pontes que possibilitam um rápido crescimento hierárquico e significativas oportunidades de desenvolvimento e acesso a informações diferenciadas dentro ao longo da carreira. Motter (2000) afirma também que os PGTs são considerados os melhores tipos de investimentos que uma organização que se preocupa com a competitividade de mercado pode fazer para desenvolver e preparar seus funcionários para exercerem futuramente cargos e funções estratégicas nas empresas. Apesar de todo esse contexto, no Brasil, ainda são relativamente escassas as pesquisas sobre os PGTs, em especial aquelas que têm o interesse de investigar quais são as reais contribuições deles para as carreiras dos trabalhadores sob a ótica deles próprios. É exatamente nesse sentido que a presente pesquisa marca sua importância, pois visa investigar como tais programas contribuem efetivamente para o desenvolvimento da carreira dos seus participantes, sob o olhar de quem trabalha, jogando luz sobre um tema até então pouco investigado no país.

Tendo em vista o contexto brevemente problematizado, o objetivo central da pesquisa foi identificar as principais contribuições que um Programa *Trainee* pode oferecer para a carreira, segundo a percepção de gestores *ex-trainees* de grandes empresas do Brasil. Para atingir esse objetivo, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Método de Pesquisa, Resultados e Discussão e Conclusão. Na introdução será apresentada a formulação do problema, os objetivos (geral e específicos) e, por fim, a justificativa da importância da pesquisa. Na etapa do referencial teórico, serão apresentados quatro tópicos conceituais que são diretamente relacionados ao

tema: Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, Desenvolvimento Gerencial, Carreira e Programas *Trainee*. Na sequência, é apresentada a abordagem metodológica utilizada para conduzir a pesquisa, e, por fim, são apresentados os resultados e a discussão do trabalho, seguidos de uma breve conclusão.

1.1 Formulação do problema

Tendo em vista o contexto descrito anteriormente, a pergunta que orientou o presente estudo foi: quais são as contribuições dos Programas *Trainees* para a carreira de gestores *ex-trainees* de grandes empresas no Brasil?

1.2 Objetivo Geral

Este estudo teve como objetivo identificar as principais contribuições dos Programas *Trainees* para a carreira, segundo a percepção de gestores *ex-trainees* de grandes empresas no Brasil.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- Descrever o escopo dos PGTs dos quais os entrevistados participaram;
- Descrever a carreira dos participantes bem como seu entendimento sobre esse conceito;
- Identificar as principais contribuições dos PGT para a carreira em termos de: atividades realizadas, expectativas, pontos positivos, pontos negativos, contribuições para a vida

profissional, contribuições para ascensão na carreira e o desenvolvimento de competências.

1.4 Justificativas

No aspecto **social**, a presente pesquisa justifica-se tanto para os envolvidos (*ex-trainees*/atuais gestores), quanto para interessados em seguir esse mesmo caminho de PGT para compreender como (ou se) de fato suas carreiras poderão ser influenciadas pela participação em um Programa *Trainee*. Há um contingencial significativo de demanda nesse mercado, como constatado por pesquisa realizada pela Revista Exame (2014), a qual contabiliza processos seletivos de *Trainee* no país com mais de 3.300 candidatos por vaga, justificando assim o interesse social pelo estudo. Além disso, os Programas *Trainees* representam significativos e crescentes investimentos por parte das empresas para atrair, selecionar, desenvolver e reter os melhores profissionais com o intuito de potencializar a eficiência de seus serviços, aumentando sua competitividade perante o mercado (FREITAS, 2006) e, assim, atendendo de modo mais efetivo as demandas da sociedade.

No aspecto **institucional**, a presente pesquisa justifica-se por auxiliar as empresas pesquisadas a compreenderem melhor quais, de fato, podem ser as contribuições de seus programas para a carreira de seus gestores. A pesquisa não entrará no mérito de efetividade do treinamento ou de retorno sobre o investimento, mas sim, por meio de uma visão mais ampla, verificar se o Programa *Trainee* contribuiu para o desenvolvimento profissional de seus participantes e consequentemente influenciou na carreira destes. Essas informações poderão ser utilizadas pela organização para diagnosticar possíveis lacunas e prever possíveis melhorias e aperfeiçoamentos nos programas futuros.

No aspecto **acadêmico**, a presente pesquisa justifica-se devido à escassez de material acadêmico e literatura disponível a respeito do tema (GODOI, PEGORELLI E SILVA, 2009). Apesar do significativo contingente de empresas do país que atualmente adotam Programas *Trainees*, a grande maioria de informações e estudos relacionados ao tema são oriundos de revistas especializadas em carreira

e mundo dos negócios como EXAME (Editora Abril) e outras fontes nas mídias sociais, porém não de caráter acadêmico. Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo também pode contribuir para a realização de pesquisas futuras, que abordem questões que não serão objeto direto de interesse, mas que podem ser desenvolvidas com base nos resultados alcançados, como impacto de treinamento e retorno sobre o investimento, por exemplo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do trabalho serão apresentados teorias e conceitos que serviram como base teórica para o estudo do tema central da pesquisa. Tais assuntos são diretamente relacionados aos objetivos citados previamente, são eles: Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, Desenvolvimento Gerencial, Carreira e Programas *Trainees*.

2.1 Treinamento e Desenvolvimento Humano no Trabalho

Devido à crescente competitividade do mercado, as organizações públicas e privadas têm se preocupado cada vez mais em ter funcionários bem preparados e qualificados para exercerem não apenas suas atuais funções, mas também para serem capazes de assumirem funções estratégicas futuras (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015). Neste cenário competitivo, com o intuito de atender às novas exigências do mercado de trabalho, pautado por mudanças sociais e tecnológicas significativas, as empresas precisam desenvolver estratégias de atualização contínua de suas competências individuais e organizacionais (BORGES-ANDRADES; ABBAD; MOURÃO, 2006). Para que esse desenvolvimento sustentável ocorra nas organizações, Programas de T&D (Treinamento & Desenvolvimento) são essenciais para a formação e qualificação profissional.

Segundo Mourão et al. (2015) a palavra “treinamento” é oriunda de *treina* que era o animal utilizado treinar os falcões para a caça. Nesse sentido, a palavra treinamento é criada associada ao sentido de destreza, adestramento e/ou preparo para determinada atividade a partir de prática regular e condicionamento.

A partir do processo de industrialização do século XVIII, as fábricas passaram a exigir cada vez mais funcionários capacitados para operacionalização das máquinas. O treinamento de pessoal, portanto, surge em um primeiro momento com o objetivo de adaptação do homem ao trabalho, e, conseqüentemente, vinculado ao aumento do desempenho e produtividade das indústrias. Outro fato histórico de relevância para o surgimento do conceito treinamento foram as Guerras

Mundiais do século XX, as quais exigiam uma preparação maior dos soldados, buscando, portanto, uma maior eficácia dos treinamentos.

Essa expressão relacionada ao ambiente organizacional surgiu para classificar programas destinados ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de funcionários novos e antigos. Segundo Flippo (1970) o treinamento consiste em aumentar o conhecimento e perícia de determinado funcionário para a execução de determinado cargo ou atividade. Ou seja, denominando o treinamento para uma atividade/cargo específica.

Paralelamente, para Goldstein (1991) apud. Vargas e Abbad (2006 p.140), treinamento consiste na aquisição sistemática de habilidades, conceitos, conhecimentos regras ou atitudes que tenham como objetivo aperfeiçoar o desempenho no trabalho. Os programas de treinamentos têm como objetivo central manter e/ou melhorar o desempenho no trabalho atual, ao passo que os programas de desenvolvimento são destinados a desenvolver habilidades para atividades futuras na carreira (STONER; FREEMAN, 1986).

Para Borges-Andrade (2002), os programas de T&D são ações organizacionais as quais se utilizam da tecnologia instrucional para potencializar o desenvolvimento de competências para suprir os *gaps* de desempenho. Tais programas ou processos preparam os funcionários para novas atividades ou funções dentro da realidade organizacional. Portanto, os programas de treinamento têm como objetivo central o desenvolvimento dos funcionários para potencializar seu desempenho dentro da realidade organizacional.

Da mesma forma, o conceito de desenvolvimento, por sua vez, consiste:

Na aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com o trabalho específico, e que teria a função de promover a aprendizagem nos empregados, visando ao alcance de objetivos organizacionais. Nesse sentido, o desenvolvimento seria um processo de aprendizagem mais geral que o treinamento, uma vez que estaria relacionado ao preparo de indivíduos de forma mais ampla e não específica para um posto de trabalho atual.

(BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015 p. 665 Apud NADLER, 1984).

Segundo Vargas e Abbad (2006), o conceito de desenvolvimento é similar ao apresentado acima, porém de forma mais concisa e objetiva. Consiste na

promoção de aprendizagem para os funcionários, visando auxiliar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

Já segundo Mourão; Marins (2009) apud. Vargas (1996), treinamento e desenvolvimento podem ser agrupados em uma única definição mais objetiva, com o seguinte significado:

“... aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.” (p. 127).

Apesar desta diferenciação entre treinamento e desenvolvimento, na qual o primeiro é de caráter mais restrito e específico e o segundo de natureza mais ampla e abrangente, tal diferenciação conceitual tem se tornado cada vez mais incerta (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015). Mesmo assim, pode-se dizer que os PGTs enquadram-se como modalidade de desenvolvimento, uma vez que, pelo menos do ponto de vista temporal, visa o desenvolvimento de CHAs no médio e longo prazo. Outra questão que demonstra a relação entre ações de desenvolvimento e os PGTs consiste no objetivo central desses programas, que é a formação da futura liderança das organizações, ou seja, um processo de aprendizado que demanda tempo para que o sujeito adquira, desenvolva, aplique e mature conhecimentos, habilidades e atitudes. O desenvolvimento de competências relacionadas ao âmbito do trabalho auxilia no aumento da empregabilidade no longo prazo, influenciando diretamente na carreira dos profissionais (ZARIFIAN, 2008). Visto que o desenvolvimento visa uma aprendizagem mais duradoura e ampla, no sentido de transformação do indivíduo para desafios futuros, essa temática relaciona-se intimamente com o crescimento de carreira e a evolução dos profissionais nas companhias por meio dos PGTs.

2.2 Desenvolvimento Gerencial

Segundo Freitas (2006), o desenvolvimento gerencial consiste na construção e no desenvolvimento de competências com o intuito de ampliar e consolidar o papel do gestor ou futuro gestor em relação às demandas e desafios presentes em

determinada realidade organizacional. Nesse contexto, o indivíduo precisa adquirir conhecimentos e habilidades que lhe permitam analisar criticamente o contexto em que está inserido, rever seus modelos mentais e gerar resultados significativos para sua empresa (FREITAS, 2006).

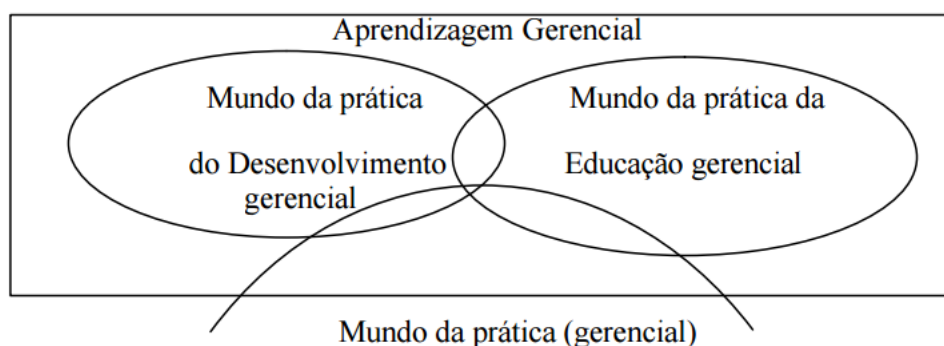
O desenvolvimento gerencial faz parte de um processo de aprendizagem mais amplo vivenciado pelo funcionário de determinada empresa. O modelo tradicional de aprendizagem gerencial valoriza em larga escala a educação e o desenvolvimento gerencial formal, ou seja, aquele que ocorre dentro da sala de aula, também conhecido como “*out-side the job*” (FOX, 1997).

Há, porém, uma crescente crença de que há maiores ganhos em termos de aprendizagem e desenvolvimento em situações cotidianas de trabalho, ou seja, aprendizagens “*on the job*” (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Segundo Fox (1997), o escopo da aprendizagem gerencial envolve três domínios: o mundo da prática gerencial e os mundos da educação e o desenvolvimento gerencial. Deste modo, a aprendizagem gerencial é uma interface entre a realidade concreta vivenciada pelo gestor na rotina do trabalho e as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação gerencial (TD&E) que estão à sua disposição para sanar os *gaps* de competências.

Aprendizagem gerencial, portanto, tem grande influência na experiência do dia a dia de trabalho e não exclusivamente dos programas de TD&E tradicionais “*out side the job*”, como pode ser observado na figura 1 abaixo:

Figura 1: O Escopo de Estudo da Aprendizagem Gerencial



Fonte: Fox (1997)

Como se pode observar, a aprendizagem e o consequente desenvolvimento gerencial por meio da ação prática vêm ganhando força nas organizações atualmente. A aprendizagem em ação baseia-se na relação direta entre reflexão e ação. Desta forma, a aprendizagem ocorre por meio da experiência que envolve a reflexão, ou seja, analisar situações vividas imprimindo sentido às ações e eventualmente criando novas formas de agir em eventos futuro de forma aprimorada (SILVA; SILVA, 2011). Acredita-se, portanto, que a reflexão é fundamental durante o processo de aprendizagem, no qual sem este se torna impossível o desenvolvimento: “Aprender não é fazer; é refletir sobre o fazer” (MINTZBERG, 2006. p.237. Apud SILVA; SILVA, 2011).

O desenvolvimento é consequência de um processo de aprendizagem individual, ou seja, baseia-se em experiências individuais e particulares uma vez que “cada um de nós desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem, que tem seus pontos fortes e fracos” (KOLB, 1997, p.324. Apud SILVA; SILVA, 2011). A experiência é considerada um fator central no desenvolvimento gerencial, ou seja, o acúmulo de situações já vivenciadas influencia diretamente em sua aprendizagem e com isso em seu desenvolvimento. Ações de T&D que se utilizam de experiências práticas para fomentar a aprendizagem fazem com que haja uma transformação do ambiente de trabalho em sala de aula (SMITH, 2001).

O desenvolvimento gerencial, portanto, só se torna possível por meio de um processo de aprendizagem eficiente e personalizado, suprimindo as necessidades particulares dos indivíduos. Segundo pesquisas de Reis (2007), há três significativos pilares em relação à aprendizagem gerencial:

- a) A aprendizagem gerencial ocorre por meio das experiências do dia a dia, ou seja, das situações práticas decorrentes da natureza intrínseca do próprio cargo;
- b) A aprendizagem informal é uma importante fonte de aprendizagem pela experiência;
- c) Crescente valorização da reflexão como ponto chave para o desenvolvimento gerencial.

Segundo Silva; Silva (2011), a distinção entre um profissional experiente e um aprendiz iniciante é justamente a aquisição de *know-how* no dia a dia, por meio da ação e reflexão a respeito do assunto e o porquê de determinadas ações. Na realidade de PGT, por se tratar de jovens profissionais, ou “aprendiz iniciante” como

citado acima, o ideal é que os *trainees* sejam colocados em situações reais potencializando sua experiência durante o período de treinamento. É justamente aqui que fica clara a relação entre os PGTs e a questão do desenvolvimento gerencial.

Além da experiência, outro aspecto fundamental para a formação de gerentes de excelência é a questão da habilidade de negociação. Procura-se estimular os profissionais a resolverem conflitos por meio do diálogo e da negociação, estimulando a estilos participativos de gestão. Além disso, estimula-se, em programas de desenvolvimento gerencial, a habilidade de compartilhamento de poder e delegação, ou seja, o gerente além de líder deve ser um educador, um organizador de equipes, um aplicador de planos e ações e principalmente um tomador de decisões (CARVALHO, 1995).

O desenvolvimento gerencial deve ocorrer por meio do desenvolvimento de competências múltiplas, dos mais diversos âmbitos: técnicas, administrativas, interpessoais e políticas. As competências técnicas servem para compreender a natureza do negócio e o mercado no qual a organização está inserida. As competências administrativas servem para o gestor saber como utilizar, de forma mais efetiva, os recursos fornecidos pela organização para atingir os objetivos traçados. Competências interpessoais servem para de fato agir como líder e compreender o comportamento das pessoas e ter relações profissionais positivas. E por fim competências políticas, para exercer de forma assertiva a liderança, identificando fontes de poder e sabendo lidar com elas da melhor forma para a organização (CARVALHO, 1995).

Araújo e Almeida (2005) apud Dutra (2007) definem o conceito de competência como o aspecto centrado na pessoa capaz de integrar seus atributos, conhecimentos, habilidades desenvolvidas e atitudes na direção de atingir resultados, que, associados aos conceitos de complexidade, pode-se definir diferentes níveis de entrega. Segundo Bitencourt; Moura (2006) apud Parry (1996) as competências podem ser medidas conforme padrões preestabelecidos e aperfeiçoadas por meio de treinamento e desenvolvimento (T&D). Esse aperfeiçoamento é potencializado quando ligado às atividades que primam pela imprevisibilidade e não repetição, ou seja, a competência em determinado aspecto sugere conseguir lidar com eventos inesperados.

Para a formação profissional sólida de um indivíduo em cargo gerencial torna-se necessário o desenvolvimento de um conjunto de competências, sendo elas:

Quadro 1- Classificação de Competências

Competências	Características/ Habilidades
Intelectuais	Capacidade para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.
Técnicas ou Metódicas	Capacidade para aplicar conhecimentos técnicos, métodos e equipamentos necessários à execução de tarefas específicas. Inclui também o gerenciamento do tempo e espaço de trabalho.
Organizacionais	Capacidade para auto planejar-se e de auto-organizar-se.
Comunicativas	Capacidade de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício da negociação e de comunicação interpessoal.
Sociais	Capacidade para utilizar todos os seus conhecimentos – obtidos através de fontes, meios e recursos diferenciados – nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho, isto é, da capacidade para transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.
Comportamentais	Iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho, acarretando o envolvimento da subjetividade do indivíduo na organização do trabalho.

Fonte: Adaptado DELUIZ, 1996.

Em um contexto de desenvolvimento gerencial parte-se do pressuposto que a competência se consolida a partir da mobilização de recursos, ou seja, entende-se

que a competência pode ser construída, aperfeiçoada e corrigida. Dessa maneira, a competência se insere em uma perspectiva construtivista, ou seja, o desenvolvimento gerencial adquire caráter de processo. Dessa maneira, a gestão por competências adquire a noção de processos, priorizando a aprendizagem da autonomia como o autodesenvolvimento (BITENCOURT; MOURA, 2006).

Outro aspecto fundamental em programas de formação e desenvolvimento gerencial, como são os PGTs, consiste em rotação de cargos (*job rotation*), no qual os funcionários são capacitados a ocupar cargos diferentes de mesmo nível hierárquico nas organizações. Essa técnica é extremamente utilizada em programas *trainees*, nos quais em essência são voltados a uma preparação generalista profissional (TAVARES; SAMPAIO, 2001).

Segundo Tavares; Sampaio (2001), outra técnica vastamente utilizada em T&D e nos PGTs é o emprego de *coaches* com o intuito de auxiliar o desenvolvimento de habilidades (*skills*) e conhecimentos técnicos referentes à área de atuação.

“O *coaching* consiste em um processo planejado de orientação, de apoio, diálogo, acompanhamento que oferece *feedback*, que se encontra alinhado às diretrizes e à visão da empresa. É um processo de autoconhecimento” (FREITAS, 2006. p.34).

A aplicabilidade do *coaching* poderá se integrar aos programas de desenvolvimento gerencial, tendo como eixo central a integração das ações de educação corporativa, engajamento sinérgico entre os funcionários e gestores, a partir da compreensão da estratégia organizacional e buscando a excelência em resultados. Com o objetivo central de identificar, recrutar e desenvolver talentos com a formação sólida para crescer rapidamente hierarquicamente em cargos estratégicos dentro da organização, os PGT tornaram-se estratégicos e eficazes métodos de desenvolvimento gerencial para as grandes organizações nos dias atuais. Através destes programas as empresas potencializam o desenvolvimento das competências necessárias para um profissional com grande potencial atingir níveis gerenciais rapidamente, auxiliando assim o sucesso do negócio (ARAÚJO; ALMEIDA, 2005) e da carreira dos *trainees*.

2.3 Carreira

2.3.1 Conceitos de carreira

A questão de carreira assume um papel fundamental na presente pesquisa, pois se espera entender a contribuição dos PGTs para a carreira dos participantes. O termo carreira é de origem latina *via carraria*, que tem como significados caminho, padrão de uma trajetória, rota ou curso de ação. Porém, a partir do século XX, esse termo passou a ter uma conotação profissional. A temática carreira, diferentemente do que o senso comum pode levar a crer, consiste em um conceito bastante amplo nos dias atuais, o qual sofreu alterações ao longo dos anos devido às mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais. Seu conceito original criado no início do século XX sintetizava a progressão das pessoas no interior das empresas, relacionando-a objetivamente a planos organizacionais. Posteriormente, o conceito de carreira passou a adquirir um caráter também subjetivo, relacionando-a ao desenvolvimento e trajetória psicossocial das pessoas no ambiente organizacional (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015).

A carreira se configurou, no século XX, como uma sequência pré-determinada de funções, cargos e responsabilidade dentro de determinada organização com o objetivo de estruturar o caminho de trabalho de seus colaboradores, na chamada carreira organizacional. O conceito de carreira estava direta e irrefutavelmente relacionado à organização na qual o funcionário trabalha, ou seja, determinada pelo vínculo à empresa (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015).

Além dessas significações oriundas da Administração, a Psicologia, Sociologia e a Economia também apresentam conceitos relacionados a essa temática:

“A psicologia, cujo eixo central é a pessoa, produziu várias concepções de carreira variável em função de sua base teórica, sendo definida como expressão da vocação no mundo do trabalho (Frank Parsons, John Crites), veículo de autorrealização pelo trabalho (John Holland), ciclo evolutivo vital de experiências no trabalho e de saliência de papéis sociais (Donald Super), ou resultante da construção dialética entre pessoa e sociedade (Lotte Baylin). A sociologia define carreira como desempenho de papéis sociais

ou padrão e maneiras de mobilidade social. E a economia vê a carreira como uma resposta às forças de mercado de trabalho.”
(BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015, p. 157).

Apesar de não tão recente, tal definição de London e Stumpf (1982), consegue resumir o conceito de carreira. Não se limitando exclusivamente ao caráter profissional e de mobilidade social, porém não tão ampla a ponto de considerar qualquer experiência de vida como relevante para a construção da carreira. London e Stumpf (1982), portanto, definem carreira da seguinte maneira:

Uma carreira é uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidade, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. (COSTA, 2011. Apud LONDON; STUMPF; 1982 p.4).

As transformações relativas ao conceito de carreira estão muito relacionadas à evolução das relações entre as organizações e seus funcionários. No final da década de 1990 tais relações tinham como base a estabilidade dos laços, com relacionamentos duradouros que valorizavam de fato a lealdade e comprometimento do funcionário à organização. Os funcionários à época dedicavam suas carreiras por completo às organizações ingressantes, apostando no desenvolvimento e crescimento em longo prazo dentro das mesmas (BITENCOURT; GALLON; SCHEFFER, 2011 apud; INKSON; HEISING; ROUSSEAU, 2001; TOLFO, 2002). Com as significativas mudanças no ambiente organizacional, a perspectiva de desenvolver carreiras em longo prazo em uma única organização acabou não sendo o único e mais adotado caminho, em especial pelos jovens, sendo que carreira, nesse novo contexto, pode ser considerada também uma construção da vida profissional do trabalhador dentro de uma ou de várias empresas.

Motta (2006), também aborda a questão da evolução e transformação da relação entre funcionário e empresa, na qual passa a ser pautada mais por uma questão de interesses mútuos. A lealdade, caráter central em qualquer relação, adquire um caráter mais individualista, ou seja, o profissional está ligado à empresa mais por questões pessoais do que intenção de cooperação e devoção. Por se tratar

de interesses mútuos, essa decisão cabe também à organização, a qual poderá demitir o funcionário uma vez que este não se mostrar mais útil para ela.

Segundo Cordeiro (2012) apud. Hall (2002, p. 12): “A carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências e atividade relacionadas ao trabalho durante a vida de uma pessoa”. Como se pode observar a partir do século XXI, a visão sobre o tema deixa de estar limitada à realidade de uma única organização e passa a ser encarado como algo intrínseco ao profissional. Ainda segundo Cordeiro (2012, p.33) apud. Hall (2002) há quatro diferentes significados para o termo “carreira”.

Enquanto os dois primeiros estão mais embasados no senso comum e conhecidos ao público, os dois últimos são oriundos das ciências sociais:

- a) *Carreira como avanço: ligada a noção de mobilidade vertical ou crescimento na hierarquia. Nesse sentido, carreira representa a sequência de promoções e outras movimentações ascendentes em uma estrutura hierárquica de trabalho durante a vida de uma pessoa. Existe um conceito de direcionalidade, ou seja, para cima é bom, para baixo é ruim.*
- b) *Carreira como profissão: certas ocupações representam carreiras, enquanto outras não. As ocupações que representam carreiras apresentam geralmente um padrão claro de avanço sistemático em posições correlacionadas.*
- c) *Carreira como uma sequência de trabalhos ao longo da vida: a carreira é a série de posições ocupadas, independente da profissão ou nível, ao longo da vida de trabalho de uma pessoa.*
- d) *Carreira como uma sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida – representando a experiência pessoal decorrente da sequência de trabalhos e atividades que constitui a história de trabalho do indivíduo. É a carreira subjetiva, que trata de aspirações, satisfações, autoconceitos e outras atitudes da pessoa em relação a sua vida e trabalho. É possível até mesmo considerar a carreira independente do trabalho de acordo com essa definição, pois ela fala de funções ou papéis vividos não necessariamente de trabalho.*

Segundo Motta (2006), as carreiras atualmente se constroem independentemente das organizações, caracterizando-se como uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que evidenciam um desenvolvimento e conquistas na vida profissional do indivíduo. Tal desenvolvimento pode ser caracterizado como a capacidade de assumir responsabilidades, tarefas e atribuições em níveis crescentes de complexidade (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

A trajetória de carreira de determinado indivíduo pode ser traçada com base em duas perspectivas: centralização no trabalho e centralização no indivíduo. O primeiro ocorre quando a carreira está relacionada a cargos ou posições dentro de uma organização. Já a centralização no indivíduo está ligada às exigências sobre o profissional, ou seja, a organização deixa de ser o aspecto principal. Nesse cenário, a carreira profissional independe da organização, esta é “criada” e desenvolvida pelo próprio indivíduo. Portanto, a trajetória da carreira é influenciada por diversos aspectos como valores e estratégias organizacionais, gestão de pessoas, categoria profissional, características e peculiaridades do mercado em que a empresa está inserida (DUTRA, 2007).

Chanlat (1995) defende que todos os modelos de carreira ao longo da história da civilização nascem, desenvolvem-se e morrem. Ou seja, há uma evolução na qual é consequência direta e construída por influências da sociedade na qual está inserida. Os modelos e tipos de carreira, portanto, sofrem influência da estrutura social, estrutura econômica, sistema político e cultura vigente em determinada sociedade.

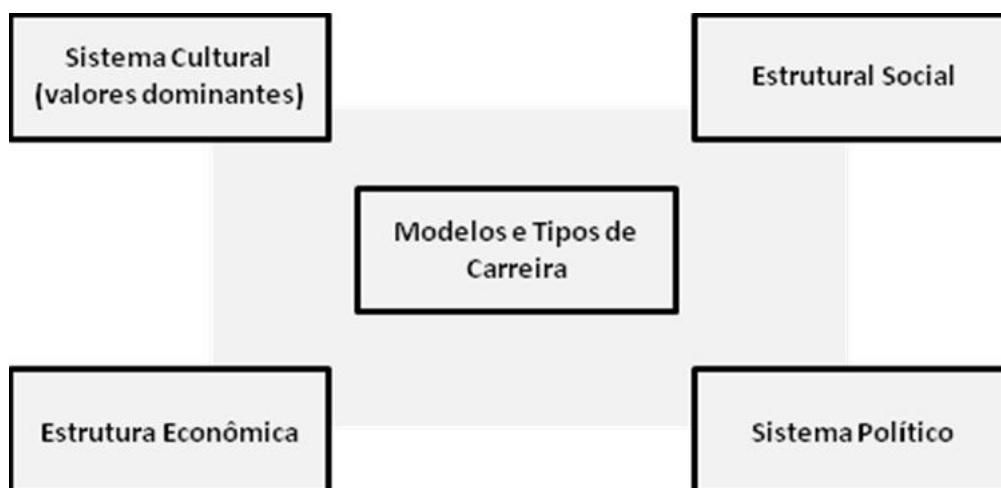


Figura 2 – Modelos e tipos de carreira

Fonte: CHANLAT, (1995 p. 70)

Ainda segundo Chanlat (1995), nas sociedades industrializadas contemporâneas, as carreiras podem ser agrupadas em dois macros modelos e quatro tipos principais. Os modelos seriam as características básicas e fundamentais da carreira em determinada sociedade, enquanto os tipos referem-se ao aspecto profissional da carreira, ou seja, diferentes trajetórias oferecidas a um profissional dentro de uma organização. Os dois modelos são: o modelo tradicional e moderno. O primeiro corresponde ao modelo dominante da década de 1990 e 2000 enquanto o segundo era vigente até a década de 1970.

No modelo tradicional, a carreira seria composta por um homem pertencente ao grupo socialmente dominante, ou seja, em sua larga maioria, carreira profissional era atrelada a homens que possuíam certo *status* social. Neste modelo, a carreira é marcada uma considerável estabilidade e crescimento linear vertical. Já o modelo moderno surgiu como reflexo da sociedade do final dos anos 1990 e início do novo século, no qual houve uma maior feminização do mercado de trabalho, afirmação de direitos dos indivíduos, globalização da economia, flexibilização do trabalho, entre outros adventos. Esse modelo caracteriza-se pela diversidade, tanto de gênero quanto social no ambiente de trabalho, até então dominada pela elite masculina. Diferentemente do modelo tradicional, o modelo moderno é pautado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade da carreira (CHANLAT, 1995).

Já segundo Dutra (2007), há três desenhos de carreiras: estrutura em linha, estrutura em rede e estrutura paralela. A primeira consiste na sequência de cargos e posições que determinado funcionário adquiriu em uma empresa, todas, porém, alinhadas em uma única direção, não oferecendo a este muitas outras opções. Ou seja, o caminho é único e pré-determinado independentemente do funcionário e suas características pessoais. A estrutura em rede, por sua vez, apresenta mais opções que a em linha, possibilitando variadas opções para cada posição dentro de determinada organização. Desta forma, o funcionário é capaz de construir uma trajetória personalizada levando em consideração alguns critérios particulares. Por fim, a estrutura paralela consiste no tipo mais flexível e amplo de carreira, na qual está mais próximo às políticas de gestão de recursos humanos de uma organização.

Todos estes desenhos de carreira apresentados por Dutra (2007) referem-se

às carreiras na qual o relacionamento entre indivíduo e empresa é um pré-requisito, ou seja, há uma dependência e lealdade, de certa forma, entre ambos os atores. Nestes casos, a gestão da carreira compartilhada entre a organização e o funcionário. De maneira geral, as carreiras dos profissionais oriundos de PGT podem ser classificadas no modelo moderno e na estrutura em rede. No aspecto do modelo moderno cabe essa classificação não apenas devido ao fato desses programas terem se difundido mais fortemente a partir dos anos 1990, mas principalmente pelo alto teor de instabilidade, descontinuidade e horizontalidade das carreiras provenientes.

Já no âmbito estrutural, segundo Kilimnik et al (2006), as carreiras consideradas de estrutura em rede apresentam mudanças constantes, possibilitando a realização de atividades inéditas e desafiadoras constantemente. Além disso, as escolhas profissionais dos indivíduos passam a relacionar-se em maior escala com o âmbito pessoal, buscando não apenas o sucesso profissional a qualquer custo, mas principalmente a autorrealização.

Desta forma, a trajetória de carreira em rede desses profissionais está mais em sintonia à realidade do nosso tempo atual, no qual apresenta profissionais que visam o desenvolvimento constante e que apresentam profundidade e amplitude de habilidades. Esta estrutura de carreira apresenta um formato não linear, no qual tem como característica intrínseca a aquisição, o desenvolvimento e a melhoria contínua na utilização de competências essenciais a um bom profissional (KILMNIK, 2006).

2.3.2 Tipos de carreira

Neste trabalho, serão apresentadas duas abordagens para se classificar carreiras. Ambas são advindas das mudanças presentes na sociedade a partir do século XXI, que afetaram drasticamente não somente as organizações, mas também o modo como os indivíduos encaram suas carreiras. Há uma mudança nas expectativas dos indivíduos em relação às suas carreiras, a qual os faz buscar carreiras em espiral e não mais lineares, como era comum no século XX (HALL, 2002).

Nesses tipos de carreiras, o caráter central passa a ser a aprendizagem e o consequente desenvolvimento do indivíduo enquanto profissional. Quanto mais se aprende, maior será a empregabilidade. Os melhores empregos passam a ser

aqueles que oferecem oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento e não mais apenas estabilidade. (CORDEIRO, 2012 Apud. ARTHUR, 1994).

2.3.2.1 Tipos de carreira: Proteana

Nos dias atuais, é cada vez mais forte a ideia de que o indivíduo é o único responsável por seu desenvolvimento dentro da empresa. Neste cenário, Hall (1996) aponta que o tipo de carreira do século XXI deverá ser a proteana, na qual a responsabilidade de condução e desenvolvimento é exclusiva do funcionário e não da organização. O contrato social de carreira deixa de ser um aspecto meramente de lealdade entre o funcionário e empresa e passa a ser um contrato de lealdade entre o indivíduo e o seu próprio trabalho. A carreira proteana deve ser reinventada pelo indivíduo, visando o desenvolvimento pessoal e a adaptação às mudanças presentes no cenário em que estiver inserido. O sucesso é algo psicológico e individual ao invés de uma definição externa imposta.

Na carreira proteana, o funcionário apresenta menos segurança e estabilidade vinda da organização, porém esta oferece liberdade e oportunidade para criar tal segurança por meio de habilidades e capacidade de aprender e se desenvolver. À organização, portanto, cabe prover oportunidades, flexibilidade e recursos para que o funcionário se desenvolva e esteja à frente da gestão de sua própria carreira. Para o sucesso neste tipo de carreira, o indivíduo deve ser altamente flexível e adaptativo. Essa adaptabilidade, porém, não deve ser confundida com falta de personalidade ou indecisão, muito pelo contrário, esta adaptabilidade é guiada por um forte e claro senso de identidade (HALL, 2002).

Para Hall (2002), há dois elementos fundamentais na carreira proteana: adaptabilidade e autoconhecimento. Para ele esses elementos podem ser considerados metacompetências, pois consistem em capacidades necessárias para “aprender a aprender”. Em uma sociedade extremamente dinâmica se adaptar a novos cenários é fundamental, e isso só é possível mediante a alta capacidade de aprender rapidamente.

A carreira proteana, portanto, baseia-se em contratos de curto prazo e performance individual e os indivíduos têm como objetivo fim satisfazer suas necessidades pessoais e alcançar o sucesso psicológico, no qual o significado é particular e único para cada indivíduo. Segundo Hall (2002), a carreira será única

para cada indivíduo e estes devem “seguir o caminho do coração” durante essa trajetória. Os Programas Trainees, de modo geral, podem ser considerados treinamentos que se adaptam às expectativas atuais dos jovens profissionais, nos quais visam, em sua maioria, desenvolvimento contínuo, rápida ascensão de carreira e desafios constantes (AMORIM, 2009).

Dentre uma série de competências e aspectos valorizados pelas empresas de um candidato a trainee a adaptabilidade/flexibilidade e autoconhecimento sempre estão presentes com grande importância (AMORIM, 2009; PATI, 2014; ROCHA 2008; LOPEZ 2011), competências essas consideradas elementos fundamentais nas carreiras proteanas (HALL, 2002). Além disso, pesquisas indicam que os jovens atualmente desenvolvem valores e uma relação com o trabalho diferente de seus pais pertencentes de gerações anteriores. Tornando a busca pela satisfação pessoal e aprendizado constante como fatores primordiais para uma carreira (CORDEIRO, 2012 Apud. AMARAL 2004).

Por fim, segundo a teoria das gerações as novas gerações nas quais os trainees estão inseridos, em sua grande maioria adotam modelos modernos de carreira, na qual apresentam um autodirecionamento em suas definições de sucesso de carreira e maior interesse em gerenciar suas próprias carreiras, aspectos coerentes com a carreira proteana (CORDEIRO, 2012. Apud BRISCOE, 2012).

2.3.2.1 Tipos de carreira: Sem Fronteiras (*Boundaryless Career*)

O conceito de carreira sem fronteiras surgiu a partir da noção de “organização sem fronteiras” criada por Jack Welsh, da General Eletric. Welsh criou esse conceito de “organização sem fronteiras” para contrapor a ideia das organizações formais e tradicionais da primeira metade do século XX. (CORDEIRO, 2012).

Influenciado pelas ideias de Welsh, Michael Arthur cria o conceito de “carreira sem fronteiras” (*boundaryless career*), o qual vai em direção contrária ao tradicionalismo e então vigente pensamento em relação à carreira. Segundo Cordeiro (2012) apud Arthur e Rousseau (1996) o termo carreira sem fronteiras é utilizado devido a uma série de fatores, entre eles:

- O ator da carreira move-se através das fronteiras de diferentes empregadores;
- A carreira representa validação e empregabilidade independente da organização empregadora atual do indivíduo;
- A carreira é sustentada por redes ou informações extras organizacionais;
- Os limites da carreira organizacional são quebrados, tais como, estruturas hierarquizadas e princípios de avanço de carreira;
- Pessoas rejeitam oportunidades de carreira por motivos pessoais ou familiares;
- O ator da carreira pode perceber um futuro sem fronteiras independente de restrições estruturais.

CORDEIRO, 2012 p. 33 Apud. ARTHUR E ROUSSEAU (1996)

A carreira sem fronteiras de fato vai além de um simples emprego em determinada organização, incluindo oportunidades e experiências de diferentes formatos. Segundo Costa (2011) Apud Arthur (1994), a carreira sem fronteiras três “conhecimentos” (*know*) diferentes: *know how*, *know why* e *know whom*. O mais comum *know how*, consiste em possuir as informações, capacidades e conhecimentos necessários para a execução eficiente do trabalho; *know why* envolve a questão de motivação para o exercício do trabalho, envolvendo a identificação do funcionário com a cultura e objetivos da organização empregadora; e por fim o *know whom* seria a rede de relacionamentos que sustenta essa carreira, ou seja, o *network*. Neste cenário é o indivíduo que é o responsável por organizar suas próprias metas, expectativas e o caminho que irá seguir para tal. Esse caminho pode ir além dos limites da própria organização e independentemente das trajetórias pré-estabelecidas por essa, e ele é alcançado por meio do desenvolvimento e crescimento do indivíduo e sua rede de contatos (*know whom*).

Um grande diferencial desse tipo de carreira consiste nos benefícios adquiridos pelo indivíduo ao longo da trajetória, que seriam de fato “benefícios sem fronteiras”, ou seja, aqueles que se mantêm ao longo do tempo e independente da organização que se fizer parte, como aprendizado e desenvolvimento (CORDEIRO, 2012). Sullivan e Arthur (2006) descrevem a carreira sem fronteiras em duas macro dimensões: a mobilidade física e a mobilidade psicológica. A mobilidade física corresponde às mudanças de organizações e empregos por parte do funcionário, ou

seja, o ator da carreira manifesta um maior grau de mobilidade física quando não fica restrito a um único empregador. Já a mobilidade psicológica refere-se à capacidade do trabalhador em efetuar de fato essas mudanças físicas, ou seja, quando demonstra uma postura e atitude de ter relacionamentos profissionais além das fronteiras organizacionais de um único empregador.

Os autores defendem que possuir uma carreira sem fronteiras não consiste em possuir um ou outro tipo de mobilidade, mas sim uma combinação desses dois tipos ao longo e a depender da situação. Há diversos tipos de mobilidade sejam dentro da própria organização na mudança de departamentos, hierarquia ou filial, ou até mesmo mudanças entre organizações, profissões e vida pessoal. Mais uma vez a questão da adaptabilidade às mudanças está em pauta nessas carreiras atuais. (CORDEIRO, 2012. Apud SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

2.4 Programas Trainees (PGTs)

A palavra *trainee*, originada do inglês “*training*”, significa treinamento. O *trainee* em si consiste em um profissional recém-graduado de instituições de nível superior ou que tenha se formado (em média) em até dois anos. O principal diferencial deste cargo consiste no forte investimento por parte das organizações no desenvolvimento profissional deste funcionário, incentivando-o por meio de um árduo processo de treinamento e adaptação a diversas áreas. (MOTTER, 2000).

Os Programas *Trainee* (PGTs) consistem em uma adaptação aos modelos de carreira denominados *fast-track* criados nos Estados Unidos no período pós-guerra nos anos 1950-60. Nesse período, as organizações americanas apresentaram um crescimento significativo e precisavam de colaboradores qualificados e bem treinados que sustentassem esse crescimento. Essas denominadas carreiras *fast-track* tinham como principais fundamentos constantes promoções e aumentos salariais regulares, repercutindo em aceleração de carreira atípico (OLIVEIRA, 1996). O principal objetivo das organizações à época era contratar profissionais com alto potencial, fornecendo a eles experiências educacionais diversas, desenvolvimento de habilidades específicas e *job rotation*.

Segundo Rocha (2008), os primeiros Programas *Trainees* surgiram no Brasil na década de 1960 por meio do subsídio de multinacionais, sendo o primeiro registro relativo à multinacional inglesa Unilever. Porém, tais programas só ganharam destaque e escala a partir da década de 1990, consequência direta do cenário de competitividade que invadiu o mercado brasileiro devido ao incentivo do governo à abertura deste. Os Programas *Trainee* surgiram no Brasil, portanto, exatamente devido à necessidade de qualificação do quadro de pessoal das empresas, com o intuito de se manter competitivas no mercado. Para isso precisavam passar por mudanças em termos de produtos, qualidade, negócios e também gestão de pessoas (RITTNER, 1999).

Desde o início do século XXI o número de organizações que oferecem esse tipo de Programa no Brasil tem crescido cerca de 30% ao ano. Devido à crise mundial de 2008, no ano de 2009 houve uma estagnação significativa de investimentos (AMORIM, 2009). Porém, nos anos seguintes já se pôde observar novamente um crescente. Os programas *trainees* são iniciativas organizacionais que buscam atrair, selecionar e desenvolver indivíduos que apresentem alto potencial, visando prepará-los para assumir cargos estratégicos em um futuro próximo nas organizações. As empresas, em sua maioria de grande porte, investem significativamente nesses programas intensos de aprendizagens com o intuito de ao final dispor de indivíduos ainda sem “vícios” de outra empresa, possibilitando adequá-los às características, cultura, condições, crenças e costumes intrínsecos à organização (SOUZA, 2015).

Segundo Oliveira (1996) apud Motter (2000), os principais objetivos dos programas *trainee* para as organizações são:

Captar e desenvolver indivíduos de alto potencial em início de carreira, sem vícios de outras organizações, que venham a ‘vestir a camisa da empresa’, que introduzam ‘sangue novo’ e vontade de mudar. Para formar um banco de talentos, que venha a fazer carreira e sucessão em funções e posições estratégicas na organização. OLIVEIRA (1996, p.153) apud MOTTER (2000, p.10).

Os *trainees* são encarados como investimentos da empresa e não custos, visto que esses profissionais estão sendo capacitados e qualificados para assumirem cargos estratégicos na empresa, em especial cargos que assumam papel de liderança e tomada de decisão (MOTTER, 2000). Para atrair jovens recém-

formados de instituições de ponta e com alto potencial de desenvolvimento das competências gerenciais exigidas, os PGT oferecem benefícios diferenciados em relação a outras oportunidades para profissionais em início de carreira. Entre os benefícios incluem-se salários acima da média dos demais, participação nos lucros, ascensão rápida, programa de intensivo treinamento e desenvolvimento, oportunidade de viagens internacionais, entre outros (SOUZA, 2015).

Motter (2000) defende que as organizações têm o interesse que esses *trainees* contribuam com as mudanças, inovações e melhoria da competitividade destas perante o mercado. Em troca os profissionais têm a oportunidade de crescimento rápido e desenvolvimento profissional e pessoal. Segundo Oliveira (2009 p.277) apud Souza (2015 p.47) o processo de seleção de *trainees* compreende:

“[...] processos onde milhares de estudantes competem por uma vintena de vagas. Aqueles que são aprovados são tratados como vitoriosos merecedores de destaque e reconhecimento”.

As etapas de seleção dos programas de *trainee* de modo geral são bem similares, incluindo as seguintes etapas: (i) divulgação; (ii) inscrições no *site* da empresa/consultoria/agência; (iii) testes *online*; (iv) dinâmicas de grupo; (v) avaliação oral ou por escrita de idiomas; (vi) entrevistas individuais; e (vii) painéis com a presença de gestores e/ou profissionais de áreas afins (BITENCOURT, 2011).

A concorrência destes processos seletivos é extremamente alta. Segundo Amorim (2009), o processo seletivo da AmBev em 2009 apresentou um total de aproximadamente 60.000 candidatos, resultando em uma média recorde 2.310 candidatos por vaga. Ainda segundo o autor nenhum outro processo de seleção, seja na esfera privada ou pública, é tão concorrido no Brasil, superando concursos públicos como o da Polícia Federal e também o maior vestibular de medicina do Brasil da Universidade de São Paulo. Além da AmBev, Unilever e Itaú Unibanco também apresentam historicamente um dos processos mais concorridos do país.

Embora a concorrência seja extremamente acirrada, a seleção é rapidamente afunilada, por meio das triagens de currículos e testes *online*. Em pesquisa realizada pela Cia de Talento em 2002, apontou que apenas 0,16% dos jovens interessados em ingressar em um programa *trainee* são de fato aprovados

nos processos. Após o período de seleção inicia-se a etapa do Programa *Trainee* em si, ou seja, treinamento & desenvolvimento dos recém-contratados. Segundo Oliveira (1996), afirma que essa etapa de desenvolvimento é exatamente uma das principais razões que levam os candidatos a disputarem as concorridas vagas desses programas.

Os treinamentos consistem em ações educacionais compostos por uma série de etapas desde avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação final, visando à melhoria e o desenvolvimento do desempenho funcional dos *trainees*. As atividades, em sua maioria, consistem em situações que facilitem a aprendizagem para a realização do trabalho no futuro. Nos Programas *Trainees*, a carga de treinamento é considerada intensa, com alto nível de exigência e excelência, ou seja, os *trainees* são constantemente cobrados a entregarem o seu máximo potencial. (VARGAS e ABBAD, 2006).

O Programa *Trainee* em si, ou seja, a etapa de Treinamento & Desenvolvimento, representa a fase de maior investimento e intensidade de todo o programa. Em média ele tem duração de dois anos e buscam oferecer condições para que o *trainee* se ambientalize e de fato esteja familiarizado com o contexto organizacional de forma ampla e dinâmica. Desta forma, os *trainees*, em sua maioria, passam por diversas áreas da organização para sejam apresentados a oportunidade de desenvolver competências diferentes para alcançar os objetivos estratégicos do negócio. Assim, o *trainee* passa a ser um funcionário conhecido dentro da organização, em especial entre os diretores e sócios. (MARTINS, DUTRA, CASSIMIRO, 2007).

Segundo Martins, Dutra e Cassimiro (2007) há diversas ações realizadas durante os PGT com o intuito de internalização e desenvolvimento de competências dos *trainees*, como:

- Tarefas pautadas em elaboração de projetos;
- Cursos e aulas diretas;
- Palestras e Seminários;
- *Job-rotation*;
- Estudos de caso;
- Leituras dirigidas;
- Jogos organizacionais;
- Estágios internacionais;

- Programas de *Coaching*, *Mentoring* e/ou Tutoria;
- Convívio com gestores de alta administração.

Motter (2000), também apresenta, de forma similar, as atividades realizadas durante o período de T&D, sendo as principais delas: apresentações corporativas, visitas às instalações, estágios rotativos por diferentes áreas da organização (*job-rotation*), atividades de integração e socialização, treinamentos técnicos, entre outros. Todos os valores, estratégia e cultura da empresa são passada aos *trainees* ao longo de todo treinamento, desta forma a empresa molda o recém-contratado para um perfil exigido e necessário para a organização.

Segundo Martins (2008), os *trainees* são expostos a contextos e situações que visam desenvolver suas percepções em relação ao negócio da organização, as quais, atreladas à sua formação e perfil diferenciados, auxiliam a desenvolver competências necessárias que possibilitam o crescimento acelerado da carreira e também um retorno à organização em termos de competitividade.

Os PGTs visam valorizar seus recursos humanos, fornecendo condições de trabalho favoráveis, políticas de desenvolvimento, e principalmente, a presença de um sistema organizado de progressão nas carreiras dos participantes, contribuindo assim para o desenvolvimento de competências individuais e coletivas destes (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

Segundo Souza (2011), os PGTs se enquadram como programas de aprendizagem gerencial os quais têm como grande desafio compatibilizar a educação e o desenvolvimento do futuro gestor, de modo que ele “possa desenvolver as competências necessárias para enfrentar os desafios de sua prática profissional futura” (SILVA, 2009, p. 153).

Dessa forma, o processo de aprendizado é realizado por meio de experiências práticas dos *trainees*. Segundo Souza (2011), aprender a gerenciar é consequência de um processo de aprendizado por meio da experiência direta, ou seja, por meio de atividades que estimulem a interação e a ação com outras pessoas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesse capítulo serão expostos o método e técnica de pesquisa utilizada para que o objetivo do estudo seja alcançado. Ele possui as seguintes seções: tipo e descrição geral da pesquisa, descrição das organizações, caracterização da população e a amostra a ser estudada, apresentação do instrumento de pesquisa e descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este estudo se propôs a identificar as principais contribuições dos Programas *Trainees* para a carreira, segundo a percepção de gestores *ex-trainees* de grandes empresas no Brasil. Pelo foco desse estudo (contribuições dos PGT) tratar-se de um fenômeno de caráter subjetivo, optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa de pesquisa.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), uma pesquisa qualitativa não tem como foco de preocupação a representatividade numérica, mas, sim, o aprofundamento da compreensão de determinado grupo social ou de uma organização. A pesquisa qualitativa busca expressar o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes de uma determinada amostra, o que está relacionado a um âmbito mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos sociais, que não podem ser meramente reduzidos à operacionalização numérica de variáveis (MINAYO, 2001).

A pesquisa realizada foi qualitativa e descritiva. Esse tipo de estudo visa descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (GERHARDT apud. TRIVIÑOS, 1987), sem a interferência direta do pesquisador. Os dados utilizados nesse estudo foram primários, os quais foram obtidos por meio de uma **entrevista** com roteiro semiestruturado.

3.2 Caracterização das organizações

O presente estudo buscou identificar as principais contribuições dos Programas *Trainees* para a carreira, segundo a percepção de gestores *ex-trainees* de grandes empresas no Brasil. Foram, ao todo, entrevistados profissionais de **quatro** multinacionais diferentes, três do setor de bens de consumo e um do setor de construção civil: Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D.

A Empresa A consiste em uma multinacional dos setores de bens de consumo e produção de farmacêuticos. Atua com filiais em mais de 90 países, 128 mil funcionários e tem seus produtos vendidos em mais de 175 países no mundo. A Empresa A-Brasil conta com mais de cinco mil funcionários e possui três subdivisões de empresas no país.

A Empresa B consiste em uma multinacional do setor de bens de consumo, mais especificamente de eletrodomésticos e aparelhos de linha branca. Atua com filiais em centenas de países e apenas no Brasil possui 3 fábricas, 2 escritórios administrativos, 4 centros de tecnologia, 23 laboratórios e 3 centros de distribuição, e conta com mais de 11 mil funcionários.

A Empresa C também consiste em uma multinacional do setor de bens de consumo, incluindo mais de 700 itens de 25 marcas distintas. Suas operações e vendas englobam mais de 190 países e no Brasil conta com mais de 13 mil funcionários.

Por fim, a Empresa D atua no setor de construção civil, englobando toda a cadeia produtiva. A companhia está presente em mais de 23 países apresentando um portfólio diversificado em termos geográficos e de negócios. Atualmente conta com um quadro de funcionários de aproximadamente 47 mil colaboradores, possuindo mais de 800 unidades operacionais e administrativos no mundo. Segundo a Revista Exame, oferece um dos Programas *Trainees* mais concorridos e requisitados do país que tem como principal objetivo “identificar jovens talentos e investir em seu potencial de desenvolvimento, acelerando sua performance e proporcionando desafios relevantes e crescentes.” O programa tem duração de dois anos e mais um ano de acompanhamento pós-processo.

3.3 População e amostra

No presente estudo foram entrevistados oito profissionais de quatro diferentes multinacionais. Os entrevistados foram escolhidos por facilidade de acesso, ou seja, pessoas conhecidas e/ou indicadas à pesquisadora. Na tabela abaixo estão expostas as principais características que compõem os perfis dos entrevistados.

Quadro 2 - Perfil da amostra

	Gênero e Idade	Formação	Tempo de “casa”	Cargo atual
Entrevistado 1 Empresa B	Feminino 30 anos	Marketing	10 anos	Gerente sênior
Entrevistado 2 Empresa B	Feminino 26 anos	Relações Internacionais	3 anos e 6 meses	Analista sênior
Entrevistado 3 Empresa B	Feminino 27 anos	Administração	3 anos e 6 meses	Chefe de preços
Entrevistado 4 Empresa C	Feminino 27 anos	Administração	3 anos e 6 meses	Gerente de finanças
Entrevistado 5 Empresa B	Feminino 25 anos	Administração	1 ano e 8 meses	Coordenador de atendimento
Entrevistado 6 Empresa B	Feminino 25 anos	Relações Internacionais	3 anos e 10 meses	Analista pleno
Entrevistado 7 Empresa A	Masculino 43 anos	Engenharia Química	18 anos	Gerente de P&D
Entrevistado 8 Empresa D	Masculino 26 anos	Administração	2 meses	Coordenador de Operações
Média (M)	28,6 anos	N/A ¹	5,08 anos	N/A
Desvio Padrão	6,02		5,8	

¹ N/A = Não se aplica

Como se pode observar pela Tabela, 87,5% dos entrevistados possuem 30 anos ou menos, com uma média de 29 anos ($DP = 6,40$), sendo que apenas dois ainda não assumiram cargos gerenciais. A maioria dos entrevistados é formada em Administração por diferentes universidades, porém, há também profissionais de Relações Internacionais, Engenharia e *Marketing*. Quanto a tempo de casa, a exceção de dois entrevistados, o restante está nas empresas há pouco tempo (menos de quatro anos).

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Em função da distância geográfica entre os participantes e a pesquisadora, foram realizadas entrevistas a distância com auxílio de roteiro semiestruturado e meio de comunicação virtual em tempo real. O roteiro de entrevista do estudo foi composto por dois blocos de perguntas: a) perfil e interesses; e b) percepções sobre o PGT e relação com a carreira, apresentando os seguintes objetivos:

- Descrever o escopo dos PGTs dos quais os entrevistados participaram.
- Descrever a carreira dos participantes bem como seu entendimento sobre esse conceito.
- Identificar as principais contribuições dos PGTs para a carreira em termos de: atividades realizadas, expectativas, pontos positivos, pontos negativos, contribuições para a vida profissional, contribuições para ascensão na carreira e o desenvolvimento de competências;

As questões do roteiro de entrevistas foram elaboradas com base no que a literatura da área referenda como sendo contribuições dos PGTs para a carreira dos *trainees*. Por isso decidiu-se elaborar perguntas em torno de seis dimensões consideradas importantes de serem exploradas empiricamente acerca das possíveis

contribuições dos PGTs para a carreira dos entrevistados: atividades realizadas, expectativas, pontos positivos, pontos negativos, contribuições para a vida profissional, contribuições para ascensão na carreira e o desenvolvimento de competências (RISK, 2010; ACROSS, 1999; MOTTER, 2000).

Segundo Motta (2006), as carreiras atualmente se constroem independentemente das organizações, caracterizando-se como uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que evidenciam um desenvolvimento e conquistas na vida profissional do indivíduo. Por outro lado, ainda há teóricos que defendem a ligação direta e imutável da carreira com a organização na qual o indivíduo é funcionário como COSTA, 2011. Apud LONDO; STUMPF (1982): “Uma carreira é uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa em determinado contexto organizacional”. Com base nisso, é fundamental que seja delimitado com cada entrevistado o conceito próprio de carreira para que a partir disso possam-se levantar as contribuições dos PGTs para tal.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas a distância com roteiro semiestruturado, disponível no apêndice A, e auxílio de programa de comunicação virtual em tempo real. As entrevistas tiveram duração variada entre 25 e 60 minutos, a depender do grau de engajamento e profundidade exposta pelos entrevistados.

Após a etapa de coleta de dados sucedeu-se a etapa de análise destes.

“Para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo faz-se necessário superar a tendência ingênua a acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador; é preciso penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade.” (Gerhardt; Silveira, 2009, p. 84).

Por ser uma pesquisa de material qualitativo, a análise de dados foi baseada na técnica de análise de conteúdo, com a identificação de categorias a posteriori. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), essa técnica apresenta as seguintes

características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. A análise de conteúdo tem como primeira etapa a leitura flutuante das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas e depoimentos realizados pelos participantes do estudo. O tipo de análise de conteúdo será categorial temática, na qual consiste na mais simples e adequada para pesquisas do tipo qualitativas (BARDIN, 2009 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Após as entrevistas, buscou-se compreender quais de fato eram as mais relevantes contribuições dos Programas *Trainees* para as carreiras dos entrevistados e como estas se desenvolveram pós o período de treinamentos, tendo por base as dimensões teóricas investigadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados da presente pesquisa. As principais questões abordadas nas entrevistas, que possuem relação direta com a pergunta de pesquisa, terão seus resultados expostos em tabelas sendo complementadas por informações secundárias que auxiliam na análise do tema. Os principais tópicos expostos nessa seção serão: Escopo dos Programas *Trainees* analisados; Expectativas dos entrevistados em relação aos PGTs; Pontos positivos dos programas; Pontos de melhoria dos programas; Competências desenvolvidas por meio dos programas; e por fim Contribuições dos programas na carreira dos profissionais.

4.1 Escopo dos Programas *Trainees*

Segundo Martins, Dutra e Cassimiro (2007) há diversas atividades e ações as quais as organizações podem realizar durante os PGTs para internalizar e desenvolver competências em seus *trainees*. Entre elas as principais são: elaboração de projetos, cursos e treinamentos estruturados, palestras, *job-rotation*, programas de tutoria, *coaching* e *mentoring*, estudos de casos, entre outros.

Durante as entrevistas realizadas puderam-se observar seis principais ações realizadas pelas três organizações compondo o escopo de seus programas. São elas: projetos, treinamentos tradicionais, *mentoring*, *job rotation*, *coaching* e *Summer job*.

Quadro 3 - Ações/atividades dos PGTs.

Categoria de Conteúdo	Definição	Exemplos de verbalizações
Projetos (f=7)	Refere-se à realização de projetos estratégicos para a companhia pelos trainees.	<p>“Todas as áreas da empresa aplicam projetos pro RH. Eles fazem um match de quais são os projetos que são mais relevantes para a companhia com os trainees que foram aprovados. É impressionante, é muito eficaz...”</p> <p>Entrevistado 2 – Empresa B</p>
Treinamento tradicional (f=5)	Refere-se à realização de treinamento tradicional “em sala de aula” de temas diversos, inclusive sobre as áreas internas das companhias.	<p>“Além disso, havia semanas de treinamentos desde comportamentais, até de liderança, gestão de projetos, autoconhecimento, esses treinamentos duraram os dois anos.”</p> <p>Entrevistado 3 – Empresa B</p> <p>“Treinamento formal de sala de aula tem também (...) Uma semana em Outubro e uma em Fevereiro, bem intenso.”</p> <p>Entrevistado 8 – Empresa D</p>
<i>Mentoring</i> (f=5)	Refere-se a disponibilizar o suporte de um mentor ao trainee. Este mentor, normalmente, ocupa um cargo de alta liderança dentro da empresa e o auxilia em seu desenvolvimento profissional.	<p>“E você tinha um mentor, o RH selecionava outro gestor dentro da empresa pra ser seu mentor e você conversar sobre carreira nem tanto sobre projeto. Isso também era legal do programa.”</p> <p>Entrevistado 3 – Empresa B</p>
<i>Job rotation</i> (f=4)	Refere-se à realização rotação entre diferentes áreas da empresa com o intuito de desenvolver uma visão mais sistêmica e geral da companhia.	<p>“Você entra e fica quatro meses fazendo job rotation, conhecendo todas as áreas da empresa. No final desses quatro meses, você vai ser alocada num projeto.”</p> <p>Entrevistado 5 – Empresa B</p> <p>“E depois em fevereiro você começa de fato o primeiro job rotation. Job rotation normal, você fica 4 meses, normalmente você tem um projeto dentro de alguma área dentro da empresa e nesse projeto você tem muito claro o seu integrável.”</p> <p>Entrevistado 8 – Empresa D</p>
	Refere-se a proporcionar um	<p>“A companhia tem uma política de 70/20/10. 70% aprende fazendo.</p>

<i>Coaching</i> (f=2)	acompanhamento de coaching externo por profissionais especializados, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento profissional.	20% em treinamento e 10% por meio de coaching (...)Tivemos 4 sessões de coaching com coach externo.” Entrevistado 4 – Empresa C
<i>Summer Job</i> (f=2)	Refere-se a proporcionar uma experiência internacional profissional em outra filial da companhia durante um período do treinamento. *apenas para o trainee destaque do programa.	“Por fim, o melhor projeto ganhava um Summer job que era de até 3 meses em alguma outra unidade da companhia no exterior.” Entrevistado 3 - Empresa B

Os resultados confirmam a crescente tendência atual dos programas de *trainees* estruturados e conduzidos por meio de **projetos**, conforme é referendado na literatura de Araújo (2005), por exemplo; 87,5% dos programas analisados apresentam a realização de projetos como aspecto central de desenvolvimento e aprendizado. Vale mencionar que o único entrevistado que afirmou não ter realizados projetos específicos fez parte do programa há mais de 10 anos, afirmando que atualmente o programa da companhia já passou por atualizações e atualmente conta com projetos em seu escopo.

Os projetos, em sua maioria, são designados pela área de Recursos Humanos das organizações, realizando uma alocação estratégica e que vai ao encontro das necessidades e objetivos da organização e do *trainee*. Algo que foi citado por grande parte dos entrevistados foi a real preocupação do RH em realizar um *match* alinhado entre projeto e trainee, ou seja, qual projeto disponível seria o mais alinhado e adequado para o *trainee* para que este desenvolva competências específicas ao mesmo tempo em que traga resultados efetivos para a companhia.

Os projetos são considerados estratégicos para as organizações como, por exemplo, projetos de redução de custos de matéria prima para indústria, alavancagem de visibilidade da marca, expansão dos negócios, aumento da receita em determinada região, entre outros. Os *trainees*, por sua vez, realizam os projetos de forma autônoma e devem reportar resultados diretamente para a alta liderança da companhia, desenvolvendo, portanto, competências fundamentais como comunicação assertiva, liderança, gestão do tempo e construção de alianças para atingir resultados.

Do ponto de vista da literatura, o uso dos projetos como estratégias de desenvolvimento de *trainees* tem sido efetivo, visto que o envolvimento em projetos

é um bom meio de intersecção entre teoria e prática. Além disso, os projetos, em sua maioria, são relevantes para as empresas e desafiadores para os *trainees*, pois permitem uma alta exposição em áreas estratégicas, fornecendo uma visão realista das organizações e auxiliando no desenvolvimento da carreira dos profissionais (STOERBERL, 2014). Os projetos possuem também uma característica fundamental, que está muito alinhada aos anseios dos jovens atuais, que consiste na dinamicidade e falta de rotina (LOURENÇO, 2015 apud. CARDIM, 2009).

Apesar da crescente crença de que há grandes ganhos em termos de aprendizagem e desenvolvimento em situações do dia-dia, ou seja, em aprendizagens “*on the job*” (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004) ainda há uma valorização de aspectos mais tradicionais de treinamentos “em sala de aula” para o desenvolvimento. Os PGTs por se tratarem de programas que visam o desenvolvimento de futuros gestores podem ser considerados um tipo de desenvolvimento gerencial, o qual valoriza em larga escala a educação e o desenvolvimento gerencial formal, ou seja, aquele que ocorre dentro da sala de aula, também conhecido como “*out-side the job*” (FOX, 1997).

Uma ação que segue essa linha “*outside the job*”, realizada pela maioria dos programas, consiste em **treinamentos tradicionais**, seja inicialmente para uma etapa de integração e ambientação, como técnica para o conhecimento inicial da empresa, seja treinamento para desenvolvimento de habilidades e aquisição de conhecimentos teóricos. Os temas dos treinamentos variam de acordo com as necessidades dos programas e realidade das empresas, podendo incluir treinamento de liderança, comportamental, gestão de projetos, tendências de mercado, responsabilidades das áreas das empresas, autoconhecimento, entre outros.

É fundamental, portanto, essa junção entre treinamentos tradicionais e aprendizado na prática. Segundo Fox (1997), o escopo central de aprendizagem gerencial envolve três domínios: o mundo da prática gerencial e os mundos da educação e o desenvolvimento gerencial, conciliando o “*outside the job*” e o “*on the job*”. Deste modo, a aprendizagem gerencial é uma interface entre a realidade concreta vivenciada pelo gestor na rotina do trabalho e as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação gerencial (TD&E) que estão à sua disposição para sanar os *gaps* de competências.

Outra ação presente na maioria dos programas analisados foi a convivência dos *trainees* com **mentores** ao longo de todo o programa. Esses mentores

consistiam em executivos do alto escalão das companhias que auxiliavam no desenvolvimento profissional desses *trainees*, servindo como suporte e influência aos *trainees*. O objetivo dos mentores não era necessariamente auxiliar no desenvolvimento de competências específicas, mas sim servir como suporte, compartilhar experiências e auxiliar na construção de uma imagem de carreira no longo prazo.

O **coaching**, apesar de popular em PGTs e bastante difundido em programas de treinamento & desenvolvimento gerais (TAVARES; SAMPAIO, 2001), ocorreu com eficiência para apenas dois entrevistados, com o intuito de auxiliar de fato no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos técnicos referentes à área de atuação dos *trainees*. Alguns entrevistados chegaram a mencionar que o programa contava com a possibilidade de acompanhamento de *coaching*, porém que ao longo dos programas esses foram despriorizados ou realizados no máximo duas vezes ao longo dos dois anos de treinamento, não obtendo, portanto, resultados significativos por conta da falta de continuidade e padronização.

O **job-rotation**, ação também bastante presente e fundamental no universo dos PGTs foi mencionado por metade dos entrevistados. Nessa ação os funcionários passam por diferentes áreas das companhias durante curtos períodos de tempo, por volta de três meses, e ocupam cargos diferentes de mesmo nível hierárquico. O objetivo central dessa técnica é o desenvolvimento e preparação de profissionais generalistas, que possuam uma visão sistêmica e holística da organização a qual está sendo inserido (TAVARES; SAMPAIO, 2001).

Por fim, o **summer job**, ainda não tão comum nos programas do país, foi apresentado por dois entrevistados. Esse consiste na oportunidade de realizar um projeto de curta duração, cerca de um semestre, em alguma filial da companhia no exterior. Vale ressaltar, que na empresa em questão mencionada, apenas o *trainee* que se destacasse durante o programa recebia essa oportunidade, não sendo, portanto, uma atividade oferecida a todos os *trainees* aprovados. Os entrevistados que mencionaram essa atividade não foram os *trainees* escolhidos para realizar essa experiência, portanto, não se pôde avaliar uma contribuição efetiva dessa experiência. Imagina-se, porém, que essa experiência potencialize a visão geral e do negócio da empresa a qual faz parte, aumente a rede de contatos, e desenvolva ainda mais a questão de adaptabilidade a novos contextos e realidades, dentro outras contribuições que uma experiência internacional proporciona.

4.2 Expectativas dos *trainees* em relação aos PGTs

Aos entrevistados, foram questionados, quais seriam suas principais expectativas com os programas *trainees*, e se essas foram atendidas ao longo dos programas. A ideia com essa pergunta era de fato analisar se os então *trainees* estavam alinhados com a realidade dos programas e se estas foram cumpridas.

Quadro 4 - Expectativas dos *trainees*.

Categoria de Conteúdo	Definição	Exemplos de verbalizações
Desenvolver uma visão diferenciada (f=5)	Refere-se à expectativa de desenvolver uma visão holística, estratégica e diferenciada da companhia que ingressou como <i>trainee</i> .	<i>“Eu queria ter uma visão holística da empresa, conhecer todos os processos e não ficar numa área. E acredito que isso foi super atendido. Acho que o PGT entregou.”</i> Entrevistado 2 – Empresa B
Crescimento rápido de carreira (f=5)	Refere-se à expectativa de crescer rapidamente na carreira depois do período de PGT, seja por meio de uma alocação gerencial logo ao final do programa, seja por um período de permanência mais curto em cada cargo.	<i>“Minha expectativa era que me desse à oportunidade de crescer rápido. No final das contas conta mais como você pega essa oportunidade e transforma isso em crescimento.”</i> Entrevistado 3 – Empresa B
Exposição (f=3)	Refere-se à expectativa de ter uma boa exposição/contato com a alta liderança da companhia.	<i>“Queria exposição com a alta liderança, entrar já sendo jogada nos leões com um desafio em projeto grande que você precisa ter responsabilidades, maturidade pra lidar.”</i> Entrevistado 2 – Empresa B
Atenção/olhar constante (f=3)	Refere-se à expectativa dos <i>trainees</i> terem uma atenção/olhar diferenciados por parte dos responsáveis pelo programa (RH).	<i>“Eu achava que teria um acompanhamento e um olhar um pouco maior do RH ao longo do tempo. A gente fica meio jogado depois do programa.”</i> Entrevistado 6 – Empresa B

Como se pode observar pela Tabela de resultados acima, os dois aspectos citados com mais frequência (f=5 cada) como principais expectativas dos *trainees* foram **desenvolver uma visão diferenciada da companhia** e **crescimento rápido de carreira**. Quanto ao **desenvolvimento de uma visão diferenciada** da companhia todos os cinco entrevistados, que mencionaram esse aspecto como expectativa central com o PGT, afirmaram que essa expectativa foi cumprida. Como

desenvolvimento de visão diferenciada os principais aspectos mencionados foram à obtenção de uma visão sistêmica e holística da companhia, tendo contato com diferentes áreas da empresa e compreendendo de fato o mundo corporativo.

Outro ponto interessante exposto nesse quesito foi à comparação por parte de dois entrevistados do desenvolvimento dessa visão diferenciada em relação a demais profissionais da empresa que não tivessem ingressado por meio de PGT. Ambos afirmaram que por mais que seja possível o desenvolvimento dessa visão por outros funcionários, estes demorariam mais tempo para isso se comparados com os *trainees*, visto que esse aspecto era muito valorizado e incentivado durante todo o programa, mostrando-se de fato como um diferencial. Essa visão diferenciada da organização deve-se principalmente ao contato com as diferentes áreas, que os *trainees* possuem, engajando-se em projetos, assumindo responsabilidades e consequentemente desenvolvendo uma visão estratégica, agregando valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2006).

Quanto à expectativa de **crescimento rápido de carreira** as expectativas não obtiveram um resultado tão positivo quanto a anterior. Dois entrevistados se mostraram frustrados com esse aspecto visto que na realidade o crescimento de carreira ocorreu de forma mais lento do que esperado. Vale ressaltar a diferença intrínseca entre as estruturas dos programas, visto que em uma das empresas ao final do programa os *trainees* são efetivados como gerentes enquanto nas demais essa realidade não é verdadeira, sendo efetivados como analistas seniores, no máximo. Outro aspecto que vale ressalva consiste no tempo de casa dos entrevistados, ou seja, o tempo pós-programa *trainee* ainda é reduzido não permitindo, portanto, um crescimento de carreira tão significativo; 75% dos entrevistados possuem menos de cinco anos de casa pós o término do programa *trainee*.

Na literatura pode-se observar no estudo de Oliveira (1996) que essa expectativa é comum entre os *trainees*. O anseio de ter um crescimento rápido e uma carreira estruturada encontra-se entre as principais expectativas dos candidatos. E não somente isso, mas também assumir em um futuro próximo, após o final dos programas, cargos de relevância estratégica na estrutura da organização. Assim como no presente estudo, Bitencourt (2011) também reforça a frustração de

considerável parte dos *trainees*, que não alcançam esses cargos na velocidade desejada.

Outra expectativa mencionada por três entrevistados consiste na **exposição** dos *trainees* com a alta liderança da companhia. Todos mencionaram que essa expectativa foi atingida obtendo muito contato com diretores e liderança de modo geral ao longo de todo o programa e após o programa também. A exposição também foi relacionada com o aumento do *networking* dos entrevistados, ou seja, o leque de contatos e conexões foi potencializado por conta da exposição que haviam obtido ao longo do programa. Segundo Martins, Dutra e Cassimiro (2007), a constante e alta exposição dos *trainees* à alta liderança são uns dos principais atrativos dos PGTs aos jovens. Essa alta exposição amplia a rede contatos, potencializando assim as oportunidades futuras aos profissionais.

Por fim, a expectativa de obter **olhar/atenção diferenciada** por parte dos responsáveis pelo programa, como o departamento de recursos humanos, também foi atendida apenas em parte. Os três entrevistados mencionaram que apesar do RH coordenar todo o programa e realizar um acompanhamento dos *trainees*, ainda sim possuíam uma expectativa de atenção e acompanhamento maior e mais de perto. As principais queixas foram em relação à falta de monitoramento das necessidades e dificuldades e falta de um suporte mais próximo dos *trainees*.

Na tentativa de atrair talentos para os programas, as organizações buscam apontar diversas vantagens, como por exemplo, o acompanhamento do desenvolvimento dos *trainees* por responsáveis específicos, em sua maioria profissionais da área de RH (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). É fundamental que esse acompanhamento seja feito de forma efetiva, servindo de fato como suporte para o desenvolvimento e mensurando a real efetividade desses programas. Caso contrário, a responsabilidade pelos programas é perdida e os reais objetivos dos PGTs podem se perder ou não serem atingidos por completo (PEDROSA, 2005).

4.3 Pontos positivos dos programas

Outro aspecto central das entrevistas foram os pontos positivos dos programas *trainees* e principais diferenciais destes. Ao todo foram citados seis pontos positivos/diferenciais: **visibilidade**, **investimento**, **networking**, **conhecimento geral da empresa**, **aprendizados** e **patrocínio da alta liderança**.

Quadro 5 - Pontos positivos dos PGTs.

Categoria de Conteúdo	Definição	Exemplos de verbalizações
Visibilidade (f=5)	Refere-se a ter grande visibilidade dentro da companhia por ser trainee.	<p><i>“Projeto com grande visibilidade.”</i> Entrevistado 3 – Empresa B</p> <p><i>“Acho que a questão de visibilidade também, seja bom ou seja ruim a gente carrega uma cruz de trainee.”</i> Entrevistado 6 – Empresa B</p>
Investimento (f=4)	Refere-se à companhia disponibilizar investimentos diferenciados aos trainees, principalmente por meio de treinamentos e outros métodos de desenvolvimento.	<p><i>“E acho que, além disso, todos os treinamentos e investimentos que a empresa faz é uma grande oportunidade para o funcionário.”</i> Entrevistado 1 – Empresa B</p>
Rede de relacionamento (<i>networking</i>) (f=4)	Refere-se à rede de relacionamento que é desenvolvida ao longo do PGT.	<p><i>“Exposição e relacionamento (<i>networking</i>) que ele te traz é muito positivo. Líderes que tem acesso, isso depois é muito positivo. Se você sabe usar isso depois abre muitas portas.”</i> Entrevistado 2 – Empresa B</p>
Conhecimento geral da empresa (f=3)	Refere-se à visão geral/holística da empresa que é obtida por meio do PGT.	<p><i>“Visão geral da empresa. Quando entra por portas normais há um treinamento de um dia que explica como a empresa funciona, no dia seguinte tem que ta entregando resultado. No PGT não, a gente acaba mergulhando bem em cada área, te agrega, é um diferencial depois pra você.”</i> Entrevistado 2 – Empresa B</p>
Aprendizado (f=2)	Refere-se ao aprendizado acelerado durante o período do PGT.	<p><i>“A sua curva de aprendizado é muito absurda.”</i> Entrevistado 5 – Empresa B</p>
Patrocínio da alta liderança (f=2)	Refere-se à legitimidade e patrocínio por parte da alta liderança do PGT.	<p><i>“Outro ponto do PGT ele é muito comprado pela liderança, principalmente os diretores compram muito.”</i> Entrevistado 8 – Empresa D</p>

O principal ponto mencionado pelos entrevistados foi a questão da **visibilidade** dos *trainees* dentro das companhias proporcionada pelos programas. Os projetos realizados pelos *trainees*, em sua maioria, eram considerados estratégicos e, portanto, de grande interesse por parte da liderança. Estes eram apresentados a diretores e líderes de modo geral, potencializando a exposição e visibilidade dos *trainees* dentro das companhias.

Um aspecto interessante mencionado por dois entrevistados consiste na dualidade quanto ao benefício dessa alta visibilidade. A expectativa e cobrança sobre os *trainees* também era elevada, sendo consequência desta alta visibilidade. O título de *trainee*, segundo os entrevistados, era algo que incumbia muita responsabilidade aos profissionais, os quais tinham que lidar com o ônus e bônus dessa realidade.

Um ponto mencionado por quatro entrevistados como ponto positivo dos programas consiste no **alto investimento** por parte das companhias no desenvolvimento dos *trainees*, seja por meio de treinamentos tradicionais ou outras oportunidades de desenvolvimento. Todos reconheceram que as empresas de fato possuem um orçamento diferenciado para os programas *trainees*, e investem de forma significativa em treinamentos de qualidade e que visem suprir os gaps dos *trainees*.

Os PGTs representam um alto investimento para as organizações, não somente nas etapas de recrutamento e seleção, mas principalmente em treinamento e desenvolvimento de modo geral desses profissionais (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). Esses altos investimentos se justificam, pois, as empresas de fato acreditam que esses jovens talentos constituirão a liderança futura das organizações, ou seja, investem consideravelmente na formação de um jovem que tem, após o programa, a responsabilidade de perpetuar a ideologia da empresa, colaborando para torná-la cada vez mais competitiva (COSTA, 2007).

Outro aspecto mencionado por quatro dos entrevistados consiste no **networking** desenvolvido ao longo do PGT, sendo esse obtido por meio da alta exposição mencionada anteriormente. Os entrevistados citaram diversas formas de desenvolvimento dessa rede de contatos, seja por meio dos próprios *trainees* que a depender do tipo de programa são alocados em áreas diferentes e, portanto, acabam tendo contato com diversas pessoas de diferentes áreas das companhias.

Seja o desenvolvimento de contatos com a liderança, novamente por conta da alta exposição. Porém, uma forma citada por grande parte dos *trainees* foi por conta dos projetos realizados durante os programas, os quais possuíam uma inter-relação com diversas áreas das companhias, reforçando assim a necessidade de criação de alianças e contatos com diferentes pessoas.

Outro ponto positivo mencionado pelos entrevistados consiste no **conhecimento geral das empresas** obtido pelos *trainees*, desenvolvendo, portanto, uma maior visão holística e sistêmica das respectivas empresas. Todos os entrevistados que mencionaram esse aspecto afirmaram que esse conhecimento de fato é um diferencial dos *trainees* em relação aos demais profissionais que ingressam nas empresas por vias normais. Há um foco nos programas *trainees*, em especial os que possuem um objetivo corporativo, que os *trainees* de fato conheçam minimamente todas as áreas das companhias, seus objetivos e suas relações com o restante da empresa. Esse conhecimento mais geral e holístico da empresa pode ser adquirido de forma mais rápida e intensa durante os PGTs, ao se comparar com inserções tradicionais. Isso ocorre principalmente devido ao aspecto *on-the-job*, característico de muitos programas, como por exemplo, a possibilidade de realizar rotações por meio de práticas como *job rotation*. Ou seja, a aprendizagem ocorre no dia a dia, sendo o *trainee* inserido na realidade do cotidiano, buscando soluções para desafios por meio de desenvolvimento de alianças e colaboração de outros parceiros (SOUZA-SILVA, 2012). Dessa forma, o *trainee* desenvolve essa visão holística e estratégica por meio da observação e principalmente compartilhando experiências e desafios (SOUZA, 2015).

O **aprendizado acelerado** consiste em outro ponto mencionado pelos entrevistados como um diferencial e um ponto forte dos programas. Devido a grande autonomia e desafios entregues aos *trainees*, estes acabam por consequência obtendo um aprendizado rápido e exponencial durante os programas. Não apenas por conta dos treinamentos tradicionais, mas principalmente pelas experiências as quais são submetidos e o foco por entrega de resultados constantes.

Por fim, outro aspecto mencionado como diferencial dos programas *trainees*, em relação a outros cargos dentro das companhias foi o real **patrocínio por parte da alta liderança dos programas**. O exemplo fornecido pela alta liderança acaba influenciando toda a cadeia hierárquica da companhia, fortalecendo ainda mais os programas e os *trainees* de modo geral. Segundo dois entrevistados, é nítida a

diferença de resultado e satisfação dos *trainees* quando há de fato suporte e patrocínio por parte dos líderes da organização.

Atualmente, os PGTs não se veem mais restritos à realidade das áreas de Recursos Humanos, visto que devido à competitividade mercadológica, a maioria dos níveis hierárquicos das organizações passou a ser envolvidas nesses programas (SOUZA, 2015 apud. RIBEIRO, 2008 p.48). Executivos de outras áreas além do RH passaram a executar o papel de mentor aos *trainees*, auxiliando os jovens profissionais em seus desenvolvimentos e servindo de suporte para aprendizagem (SOUZA, 2015 apud. COELHO JR; MOURÃO, 2011 p.51). Laços significativos podem ser criados mediante essa relação de mentoria, potencializando a rede de contatos e alianças, e proporcionando uma maior possibilidade de experiências e desenvolvimento. É fundamental, portanto, que haja essa participação e patrocínio real por parte da alta liderança, para que o desenvolvimento e crescimento dos *trainees* sejam potencializados (HIGGINS; KRAM, 2001).

4.4 Pontos de melhoria dos programas

De todos os entrevistados apenas três mencionaram algo que mudariam ou aperfeiçoariam em seus respectivos programas *trainees*. E todos afirmaram, apesar de pertencerem a empresas diferentes, sentir falta de um maior acompanhamento por parte dos responsáveis da área de Recursos Humanos, seja após o término do programa ou, em alguns casos, durante o próprio programa.

Quadro 6 - Pontos de melhoria dos PGTs.

Categoria de Conteúdo	Definição	Exemplos de verbalizações
Acompanhamento maior do RH (f=3)	Refere-se a garantir que haja um maior acompanhamento por parte do RH aos <i>trainees</i> após o término do programa, ou até em alguns casos, durante o próprio.	<i>“Depois que acaba o programa o Rh não tem um acompanhamento de como estão esses trainees. Acaba sendo prejudicial para a empresa por que o PGT é um custo alto pra empresa que eles não calculam o retorno depois. Falta um pouco de acompanhamento do Rh. Pra garantir que o investimento que está dando certo ou não.”</i>

O principal argumento trazido pelos entrevistados consiste no alto investimento realizado pelas empresas nos *trainees* e a falta de acompanhamento próximo após o programa, avaliando se há de fato um retorno sob esse investimento. Segundo esses entrevistados, deveria haver um acompanhamento e um *feedback* mais específico e quantitativo em relação à efetividade dos investimentos.

As empresas realizam altos investimentos em seus PGTs, tanto nas fases de recrutamento e seleção, quanto nos programas em si, com treinamentos, desenvolvimentos e educação. Nas grandes empresas do Brasil, cerca de 60% possuem programas similares de treinamento e desenvolvimento, podendo chegar os investimentos a até valores equivalentes a meio milhão de reais por ano (DIMENSTEIN, 2000). Há ainda, porém, uma grande dificuldade em mensurar a efetividade de treinamentos e outras ações de RH, ou seja, a medição da eficácia de programas de treinamento e desenvolvimento de modo geral, englobando os PGTs, ainda é um dos maiores desafios enfrentados pelas áreas de RH nas grandes organizações (CECCONELLO; MILANI; RISSI, 2014). Essa dificuldade de mensuração e acompanhamento ao final dos programas pode ser um dos motivos da insatisfação dos *trainees*, que não se sentem tão acompanhados após o término dos programas quanto desejavam. Caso esse acompanhamento não seja efetivo e contínuo, abre a possibilidade para insatisfações e em casos mais extremos desligamento dos funcionários das organizações devido ao não atendimento dessa expectativa (PEDROSA, 2005).

4.5 Competências desenvolvidas

Segundo Araújo; Almeida (2005) Apud. Dutra (2001) o desenvolvimento de competências está centrado na capacidade da pessoa de integrar seus atributos, conhecimentos, habilidades desenvolvidas e atitudes na direção de atingir resultados, que, associados aos conceitos de complexidade, pode-se definir diferentes níveis de entrega.

Segundo Bitencourt; Moura (2006) Apud. Parry (1996) as competências podem ser medidas conforme padrões preestabelecidos e aperfeiçoadas por meio de treinamento e desenvolvimento (T&D), como é o caso dos PGTs. Através destes programas as empresas potencializam o desenvolvimento das competências necessárias para um profissional com grande potencial atingir níveis gerenciais rapidamente, auxiliando assim o sucesso do negócio (ARAÚJO; ALMEIDA, 2005).

Durante as entrevistas, diversas competências foram mencionadas pelos entrevistados como desenvolvidas durante os PGTs. Muitas delas constavam como expectativas dos próprios *trainees*, ou seja, eram pontos que previamente o início dos programas, os entrevistados já almejavam desenvolver e que de fato ocorreu.

Sete competências foram citadas por mais de um entrevistado e outras nove foram citadas uma vez. Estas foram expostas na tabela abaixo:

Quadro 7 - Competências desenvolvidas nos PGTs.

Categoria de Conteúdo	Definição	Exemplos de verbalizações
Foco/entrega de resultado (f=4)	Refere-se à competência de buscar constantemente entregar resultados.	<p><i>“Essa capacidade de resolver problemas e tomar decisão no final do dia.”</i> Entrevistado 4 – Empresa C</p> <p><i>“Foco em resultado, por que você tem que gerar resultado num curto prazo. Você não tem muito opção.”</i> Entrevistado 8 – Empresa D</p>
Comunicação (f=3)	Refere-se à competência de aprender a se comunicar de forma mais efetiva seja em apresentações, seja no dia-dia.	<p><i>“...Você aprende desde cedo, a saber, falar com cada um dos públicos, como adaptar a sua linguagem pra cada um desses. E isso é algo que serve muito pra mim até hoje”</i> Entrevistado 3 – Empresa B</p>
Adaptabilidade (f=3)	Refere-se à competência de saber se adaptar a diferentes situações. Ter jogo de cintura para lidar com diferentes contextos e situações.	<p><i>“Capacidade de se virar (...) nós tínhamos a responsabilidade de tomar o problema, decidir e seguir com ele em frente.”</i> Entrevistado 4 – Empresa C</p>
Relacionamento (f=3)	Refere-se à competência de saber se relacionar com diferentes pessoas/habilidades interpessoais.	<p><i>“Relacionamento: a importância de você ter boa entrada com as pessoas, principalmente aqui na companhia, que é uma empresa de cafezinho tudo resolve no informal. Muito de relacionamento.”</i> Entrevistado 2 – Empresa B</p>

Liderança (f=3)	Refere-se à competência de liderança, seja de projetos, pessoas ou até mesmo gestão de modo mais amplo.	<p><i>“A gente é muito cobrado pela questão de desenvolvimento de liderança né, que eu acho que é um diferencial. Espera-se do trainee que ele seja um líder, então a gente tem que adotar uma postura de líder perante todas as situações que a gente é exposto. Então nisso eu acho que desenvolve muito.”</i></p> <p>Entrevistado 6 – Empresa B</p>
Outros	Refere-se a competências citadas por um único entrevistado, porém que são importantes para o desenvolvimento profissional, como: desenvolvimento rápido, responsabilidade, inteligência emocional, entre outras.	<p><i>“Lidar com frustrações: nem sempre atingir as expectativas que você coloca sobre você mesmo.”</i></p> <p>Entrevistado 2 – Empresa B</p> <p><i>“Acho que tem uma coisa que eu desenvolvi que é saber se vender. Você está em um ambiente competitivo.”</i></p> <p>Entrevistado 8 – Empresa D</p>

A competência **foco/entrega de resultados** foi a mais mencionada pelos entrevistados, com quatro aparições. O principal meio de desenvolvimento dessa competência segundo os entrevistados seria por meio da execução dos projetos durante os programas. Visto que estes eram de responsabilidade única e exclusiva do *trainee*, cabiam a eles executar e liderar tais projetos, desenvolvimento, portanto um forte foco em resultados.

Além disso, por conta da pressão e prazos curtos presentes na realidade dos PGTs essa competência também era estimulada a ser desenvolvida.

“Essa capacidade de resolver problemas e tomar decisão no final do dia. Foco em resultado, por que você tem que gerar resultado em um curto prazo. Você não tem muito opção. Acho que isso que vai mais me ajudar enquanto profissional independente da carreira que eu siga.”

Entrevistado nº 2 – Empresa B

O novo discurso gerencial do capitalismo contemporâneo, segundo Boltanski e Chiapello (2009) apud Bittencourt (2011), engloba entre outras ideias a questão da meritocracia por resultados, ou seja, há uma ascensão de carreira dentro das organizações à medida que há uma entrega sólida de resultados. Essa mentalidade

e cultura são apresentadas aos *trainees* durante todo o período do programa, proporcionando um processo de aprendizagem com foco na identificação dos problemas e buscando, constantemente, soluções inovadoras e estratégicas (BITTENCOURT, 2011).

Outra competência mencionada por três entrevistados consiste no desenvolvimento da **comunicação**, ou seja, comunicar-se de forma mais efetiva seja em apresentações, seja no dia a dia. Devido à alta exposição que os *trainees* possuem dentro das empresas, como comentado anteriormente, há a necessidade desde o início de adaptação de linguagem e comunicação para diferentes públicos, inclusive para o alto escalão de liderança das companhias. Novamente a realização dos projetos durante os programas potencializa o desenvolvimento de competências. A competência é algo buscado desde o processo de seleção como parte do perfil dos candidatos às vagas de *trainees*. Essa característica, porém, é potencializada e de fato desenvolvida durante os programas (MARTINS, DUTRA, CASSIMIRO, 2007).

Mencionada novamente por três entrevistados a competência **adaptabilidade** também foi considerada como central durante os PGTs. Adaptabilidade refere-se a adaptar-se a diferentes situações, possuindo jogo de cintura para lidar com diferentes contextos e situações. Em alguns momentos a competência adaptabilidade foi comparada com resiliência, sendo ambas consideradas a capacidade de lidar com a pressão do dia-dia enfrentando diversas situações e se adaptando a elas da melhor forma.

Como citado previamente o objetivo central dos PGTs é formar os futuros executivos e líderes das organizações e uma das características centrais desses profissionais é a capacidade de adaptação. Os cargos gerenciais, especialmente os mais estratégicos, necessitam muito dessa competência desenvolvida, visto que só assim serão capazes de promover e reagir com rapidez e eficácia a problemas diários, tomando decisões em situações de incerteza (BITTENCOURT, 2011).

Outra relação com a literatura que pode ser feita a respeito dessa competência consiste na questão discutida previamente das carreiras de *trainees* apresentarem características da carreira proteana, teorizada nesse estudo. O próprio nome proteana, oriunda do Deus grego do mar, Proteu, que se transformava conforme sua vontade e/ou mudanças do ambiente, remete à questão inerente e inevitável da vida de constantes mudanças. A carreira proteana, portanto, tem como

característica central a versatilidade, capacidade contínua de adaptação e a resiliência (HALL, 2002), características essas, todas desenvolvidas de certa forma durante os PGTs.

A competência **relacionamento** também foi citada por três entrevistados, referindo-se a habilidades interpessoais. Novamente a experiência do projeto durante o programa auxiliou, na visão dos entrevistados, no desenvolvimento dessa competência. A construção de alianças e aprender a trabalhar com pessoas diferentes, foram exemplos mencionados ao se falar de relacionamento. Segundo uma das entrevistadas essa competência é fundamental na companhia na qual faz parte, visto que a cultura organizacional da empresa preza muito pelo bom relacionamento entre os colaboradores e as decisões do dia-dia são tomadas de forma informal “durante o cafezinho”, como mencionado por ela.

Essa competência de relacionamento pode ser interpretada ou associada à habilidade de negociação, no sentido de construção de alianças e aprender a trabalhar com pessoas diferentes para atingir resultados. A resolução de conflitos por meio do diálogo e da negociação, potencializado por um bom relacionamento e capacidade de argumentação é algo fundamental para um bom líder, que é importante que esteja inserido em um programa de desenvolvimento gerencial (CARVALHO, 1995).

A competência **liderança** é sempre muito relacionada ao se discutir sobre PGTs, visto que o objetivo desses, em sua maioria, é de fato desenvolver futuras lideranças corporativas (MOTTER, 2000). Esta competência, por sua vez, foi citada por apenas três entrevistados. Uma análise que pode ser feita para essa ocorrência não tão expressiva dessa competência central (apenas 37,5%), é o fato dos entrevistados terem destrinchado e citado competências secundárias que em conjunto podem compor um perfil de liderança, como por exemplo: relacionamento, comunicação, responsabilidade e visão estratégica.

Novamente o projeto é citado como o meio mais importante de desenvolvimento de competências. Apesar de enquanto *trainee* o profissional não assumir nenhum cargo formal de liderança, é esperado uma postura de líder perante as situações que este for exposto. O projeto deve ser executado e liderado pelo próprio *trainee*, acumulando diversas funções e responsabilidades.

“Claro que eu não fazia papel de gestor, mas você lidera um projeto que é importante pra empresa, que englobava os interesses de diversas áreas, e você estar puxando aquilo já era um início de competências de gestão. Acho que isso foi um desenvolvimento que o embrião foi lá trás.”

Entrevistado nº 3 – Empresa B

Outras competências foram citadas por um único, porém que são importantes para o desenvolvimento profissional, como: **desenvolvimento rápido, responsabilidade, inteligência emocional, visão estratégica, autoconhecimento, competências técnicas, disciplina, organização, postura, empreendedorismo, autonomia e saber se vender.**

Os PGTs por se tratar de um programa de desenvolvimento gerencial devem ser pautados por meio do desenvolvimento de competências múltiplas, dos mais diversos âmbitos: técnicas, administrativas, interpessoais e políticas. As competências técnicas servem para compreender a natureza do negócio e o mercado no qual a organização está inserida, como: visão do negócio, visão estratégica, entre outras. As competências administrativas servem para o gestor saber como utilizar, de forma mais efetiva, os recursos fornecidos pela organização para atingir os objetivos traçados, como: desenvolvimento rápido, adaptabilidade e postura. Competências interpessoais servem para de fato agir como líder e compreender o comportamento das pessoas e ter relações profissionais positivas, como: inteligência emocional, negociação, saber se vender, comunicação, entre outras. E por fim competências políticas, para exercer de forma assertiva a liderança, identificando fontes de poder e sabendo lidar com elas da melhor forma para a organização (CARVALHO, 1995).

4.6 Contribuições dos programas para a vida profissional dos trainees

Com o intuito de responder diretamente a pergunta central de pesquisa desse estudo, foram perguntados aos entrevistados quais, em suas opiniões, teriam sido as principais contribuições que a participação nos respectivos PGTs trouxe para a vida profissional. Apesar de todas as perguntas apresentadas anteriormente

corroborarem essa resposta, houve algumas respostas inéditas. Ao todo foram apresentadas sete contribuições diretas citadas por mais de um entrevistado, e outras mencionadas apenas uma vez, porém, que também devem ser consideradas. Tais contribuições foram expostas na tabela abaixo.

Quadro 8 - Contribuições dos PGTs para a carreira.

Categoria de Conteúdo	Definição	Exemplos de verbalizações
Visão do negócio (f=4)	Refere-se ao desenvolvimento de uma visão de negócio/mercado assertiva, que faz com que o profissional se torne diferenciado dentro da companhia.	<i>“Hoje eu tenho uma visão muito maior do negócio (...) Começamos a criar uma visão diferente por conta disso, e nossa visão começa a expandir.”</i> Entrevistado 4 – Empresa C
<i>Networking</i> (f=3)	Refere-se aos contatos que são adquiridos ao longo do programa, seja de outros trainees, seja de líderes.	<i>“Foi muito legal também a rede de contatos que você cria, é algo que fica mesmo. Até hoje há essa rede de contatos dos trainees, isso enriquece bastante a sua influencia dentro da empresa, o contato facilita muito seu trabalho aqui dentro.”</i> Entrevistado 3 – Empresa B
Exposição (f=3)	Refere-se ao fato do PGT fornecer muita visibilidade e exposição dentro da companhia, podendo ser utilizado de forma benéfica para a carreira do profissional.	<i>“Trainee tem muita exposição, você está o tempo todo apresentando coisa pra diretor e gerente. Você tem muita exposição e você aprende a linguagem, você recebe feedback, você se expõe. Então se você estiver fazendo um negocio legal o pessoal vai lembrar de você e isso abre muitas portas né. O PGT é bom por que te coloca numa vitrine.”</i> Entrevistado 8 – Empresa D
Liderança (f=2)	Refere-se ao desenvolvimento de competências de liderança que auxiliam no trabalho dos profissionais quando se tornam gestores.	<i>“A parte de liderança e conseguir dialogar com todos os níveis. Acredito que seja mais isso que eu traga até hoje do programa.”</i> Entrevistado 1 – Empresa B
Mudança de <i>mind-set</i> (f=2)	Refere-se ao desenvolvimento de uma mudança de pensamento, mais inovador, no qual o profissional passa a pensar mais ‘fora da caixa’.	<i>“Pensar fora da caixa, mais desenvoltura, mais flexibilidade.”</i> Entrevistado 2 – Empresa B
Aceleração de carreira (f=2)	Refere-se às carreiras dos profissionais terem sido aceleradas por conta da experiência do programa e as oportunidades consequentes.	<i>“Acelerou minha carreira por que se eu entrasse pelas vias normais não estaria nesse cargo ainda. Acelerou um ou dois anos na minha carreira, até eu chegar nesse primeiro cargo de liderança que eu estou agora.”</i>

		Entrevistado 3 – Empresa B
Currículo (f=1)	Refere-se impacto positivo do PGT no currículo, podendo abrir portas no futuro ao profissional.	“Trainee é super um carimbo no seu currículo. Querendo ou não você passou por um super processo seletivo super difícil de entrar.” Entrevistado 8 – Empresa D
Outros (f=4)	Refere-se a outras contribuições não menos importantes, porém que foram citadas apenas uma vez pelos entrevistados, como: comprometimento, desenvoltura, empoderamento, entre outras.	“De forma geral, o programa me ajudou muito a tomar riscos. Por que a companhia me empoderava, me patrocinava, tudo que eu pedia eles davam muito suporte, obviamente que depois eles cobram que você entregue resultado, mas a companhia te dá muito poder pra você fazer as coisas.” Entrevistado 5 – Empresa B

A principal contribuição citada pelos entrevistados consiste na **visão do negócio** adquirido ao longo do PGT. Por meio dessa visão mais assertiva o profissional se torna de fato diferencial dentro da companhia, possuindo uma visão mais estratégica, sistêmica e compreendendo o real impacto das partes no negócio final das respectivas empresas. Todos os entrevistados que citaram essa contribuição como central, realizaram uma comparação do desenvolvimento dessa competência em relação a métodos tradicionais de entrada nas companhias. Os programas *trainees* estimulam a todo o momento o desenvolvimento dessa visão diferenciada, o que contribui de fato para a carreira dos profissionais posteriormente ao programa. Principalmente os *trainees* que tiveram oportunidade de participar de programas com *job-rotation*, enfatizaram o fato de a rotação ser fundamental para o desenvolvimento dessa visão mais holística e estratégica.

Segundo Martins (2008), os PGTs estimulam a exposição dos *trainees* a contextos e situações que visam desenvolver suas percepções em relação ao negócio da organização, potencializando uma visão diferenciada do negócio. Esse desenvolvimento auxilia na formação de um perfil diferenciado, no desenvolvimento competências necessárias que possibilitam o crescimento acelerado da carreira e também um retorno à organização em termos de competitividade.

Outra contribuição citada pelos entrevistados, e já mencionada como pontos positivos anteriormente, consiste no **networking** desenvolvido ao longo dos programas e o quanto que estes influenciam positivamente a carreira profissional desses colaboradores. Arelado à contribuição de **exposição**, também mencionada

anteriormente, o *networking* desenvolvido ao longo dos programas potencializa a rede de contato e alianças dentro das companhias, seja entre os próprios *trainees*, que estarão alocados em diferentes áreas após o término dos programas, seja com a alta liderança que fora adquirido por meio da alta exposição.

Segundo um dos entrevistados a rede de contatos criada devido à alta exposição influencia muito as relações e o trabalho realizado na companhia.

“Foi muito legal também a rede de contatos que você cria, é algo que fica mesmo. Até hoje há essa rede de contatos dos trainees, isso enriquece bastante a sua influência dentro da empresa, o contato facilita muito seu trabalho aqui dentro.”

Entrevistado nº 2 – Empresa B

Outra contribuição citada como importante dos PGTs consiste no desenvolvimento de competências de **liderança** que auxiliam no trabalho dos profissionais quando se tornam gestores. Ou seja, apesar dos profissionais, enquanto *trainees*, não ocuparem um cargo formal de liderança, durante os programas há um suporte para o desenvolvimento de competências dessa natureza para que os auxiliem quando surgir a oportunidade, visto que os programas *trainees* em sua essência, têm como objetivo central desenvolver futuros líderes das companhias (MOTTER, 2000). Segundo um dos entrevistados, há um aspecto central da liderança que consiste no desenvolvimento de terceiros e no desafio de influenciar pessoas, ou seja, uma gestão e desenvolvimento indireto. Novamente, os projetos e as rotações durante os programas potencializam o desenvolvimento dessa capacidade.

Uma contribuição inédita citada por dois entrevistados consiste na **mudança de *mind-set*** (mudança de pensamento), mais inovador e criativo, no qual o profissional passa a pensar mais “fora da caixa”. Segundo os entrevistados o ambiente dos programas *trainees* estimula constantemente que os profissionais se tornem mais flexíveis, desenvolvidos, inovadores e dispostos a tomar riscos, transformando assim a mentalidade e conseqüentemente a postura enquanto profissional. Essa contribuição está alinhada ao que defende Motter (2000), que afirma que as organizações têm o genuíno interesse que esses *trainees*

contribuam com as mudanças, inovações e melhoria da competitividade destas perante o mercado, potencializando esse desenvolvimento durante os programas.

Outra contribuição já esperada dos programas *trainees* consiste no **aceleramento de carreira**. Além de consistir em uma expectativa comum dos programas, a alta exposição durante estes potencializa essa oportunidade. Além de em algumas companhias o *trainee* já ser efetivado ao final dos programas em um cargo gerencial e/ou diferenciado do esperado de um recém-formado ingressando por vias normais de contratação, há a maior possibilidade de ascensão rápida. Isso ocorre por basicamente dois motivos: novamente a questão da alta exposição e consequente aumento da rede de contatos, e o intenso desenvolvimento e experiências vividas ao longo dos programas que possibilitam a ocupação de cargos mais estratégicos e centrais dentro das respectivas companhias.

Como citado anteriormente, 75% dos entrevistados ocupam cargos gerenciais, sendo que, desse grupo, 67% estão a menos de cinco anos nas respectivas companhias. Essa estatística vai ao encontro da pesquisa realizada por Martins, Dutra e Cassimiro (2007) com cinquenta empresas presentes no Brasil, na qual mostrou que 68% dos *trainees* ocuparam posições de baixa, média e alta gerência após cinco anos de concluído o PGT. Esse aceleramento de carreira, portanto, é um objetivo importante e concreto dos PGTs atuais, que de fato busca suprir a demanda de cargos gerenciais com egressos de seus respectivos programas, contanto, portanto, com um banco de talentos intrínsecos à organização.

Como citado anteriormente na seção “4.1 Expectativas” relacionado à ascensão rápida de carreira, 6 dos 8 entrevistados possuem menos de cinco anos de casa após o término de seus programas *trainees*, minimizando assim as possibilidades de ocupação de um cargo de alta liderança. Ambos entrevistados que possuem maior tempo de casa ocupam cargos gerenciais, sendo diretamente responsáveis por equipes e/ou áreas. Dos seis demais entrevistados com menos de cinco anos de casa, quatro já ocupam cargos de liderança, seja como coordenador, chefe ou gerente.

Uma contribuição interessante consiste na **melhoria do currículo** devido à participação em um programa *trainee*. O impacto positivo que a participação em um PGT tem em um currículo é muito significativo, segundo um entrevistado, podendo abrir portas no futuro profissional. Vale mencionar que o entrevistado que colocou essa opção como uma contribuição central não se encontra mais na empresa na

qual realizou o programa, estando agora em outra multinacional graças à participação no programa. Segundo o entrevistado, essa nova empresa da qual faz parte consiste em uma multinacional do ramo de tecnologia muito renomada internacionalmente, porém que não possui programa *trainee*, mas que grande parte dos atuais funcionários foi *ex-trainee* em outras companhias, “terceirizando” de certa forma o desenvolvimento e aceleração desses profissionais, contratando mediante esse crivo.

Outras contribuições mais indiretas foram citadas por apenas um entrevistado por vez, sendo elas: **comprometimento, proatividade, habilidade de tomar riscos, desenvoltura e flexibilidade**. Nota-se que tais contribuições consistem em aspectos mais intangíveis e indiretos, ou seja, são mudanças de posturas e comportamentos que podem levar a contribuições concretas como as mencionadas à cima.

As transformações cada vez mais recorrentes e aceleradas pressionam as grandes empresas a terem em seu quadro de pessoal profissionais talentosos e que de fato tragam resultados para as companhias. Com isso, cria-se uma nova pressão de selecionar, treinar e desenvolver efetivamente líderes capazes de suprir às desafiantes demandas presentes no dia-dia das grandes empresas. Esses líderes/executivos apresentam um perfil diferente em comparação às décadas passadas, ou seja, há uma nova maneira de pensar e liderar, nova postura em um cenário incerto que vive constantes transformações (ECHEVEST; VIEIRA; VIANA; TREZ; PANOSSO, 1999).

Segundo pesquisa realizada por Echevest; Vieira; Viana; Trez e Panosso (1999), as características mais importantes para um executivo, inserido na realidade atual de mercado globalizado de grandes empresas, são: integridade, **visão estratégica, capacidade de liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado**, ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais, capacidade de negociação, motivação, **coordenação de trabalhos em equipe**, habilidade interpessoal e atitude pró-ativa. Os itens em negrito consistem em aspectos citados como contribuições ou competências desenvolvidas pelos *trainees* ao longo dos PGTs estudados nesse trabalho. Nota-se, portanto, a eficiência e alinhamentos dos programas a seu objetivo central de desenvolvimento de futuras lideranças. Os programas das grandes empresas buscam de fato desenvolver profissionais a assumirem cargos de liderança em um futuro próximo de

aproximadamente cinco anos, proporcionando, portanto, efetivas contribuições às carreiras desses profissionais.

4.7 Significado do termo carreira

O significado do termo “carreira”, como pôde ser observado na seção de referencial teórico, é amplo e pode variar para cada indivíduo. Para os entrevistados os dois termos mais mencionados ao se conceituar carreira foram: **histórico profissional** e **legado**. Quanto ao histórico profissional, refere-se a algo mais objetivo e concreto, como o caminho percorrido durante a vida profissional. Já quanto ao legado, algo mais intangível e de difícil mensuração como o legado/impacto deixado ao longo do tempo, seja em pessoas, processos ou no ambiente de maneira geral.

Algo em comum entre a maioria dos entrevistados foi a noção de que a ascensão na carreira não estaria obrigatoriamente relacionada ao crescimento vertical de cargos dentro de determinada organização, ou seja, podendo ser considerada ascensão como mudanças horizontais também. O caráter central defendido pela maioria dos entrevistados foi a ascensão estar diretamente relacionada com o acúmulo de **experiências, desafios e responsabilidades**, termos esses mencionados diversas vezes.

Pode-se concluir, portanto, que, segundo a visão dos entrevistados desse estudo, o conceito de carreira apresentado por eles está muito mais próximo da carreira tipo proteana. Ou seja, a visão de que a carreira profissional é de responsabilidade intrínseca do indivíduo e que é possível ter uma ascensão graças à dedicação, adaptabilidade e acúmulo de responsabilidades. A carreira proteana deve ser reinventada pelo indivíduo, visando o desenvolvimento pessoal e a adaptação às mudanças presentes no cenário em que estiver inserido. O sucesso é algo psicológico e individual ao invés de uma definição externa imposta (HALL, 1996). À organização, portanto, cabe prover oportunidades, flexibilidade e recursos para que o funcionário se desenvolva e esteja à frente da gestão de sua própria carreira. Para o sucesso neste tipo de carreira, o indivíduo deve ser altamente flexível e adaptativo (HALL, 2002).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os Programas **Trainees** fazem parte da realidade das principais empresas multinacionais presentes no Brasil, como principal porta de acesso diferenciado a jovens recém-formados que apresentam grande potencial. Apesar dos altos gastos com esse tipo de programa, as empresas encaram tais gastos como verdadeiros investimentos no desenvolvimento e criação dos futuros líderes das companhias (MOTTER, 2000).

Exatamente por conta desses altos investimentos que os Programas *Trainees* são atualmente uma das mais cobiçadas formas de inserção no mercado de trabalho para jovens. Os PGTs são vistos como meios reais de desenvolvimento, aceleração de carreira e remunerações competitivas, tendo a imagem de participação em um desses programas relacionada a reais contribuições para a carreira profissional.

O presente estudo teve como objetivo central identificar as principais contribuições dos Programas *Trainees* para a carreira, segundo a percepção de gestores *ex-trainees* de grandes empresas presentes no Brasil. Além de descrever o escopo geral dos PGTs analisados, descrever a carreira dos participantes bem como seu entendimento sobre esse conceito amplo.

Pode-se afirmar que tais objetivos foram atingidos, concluindo-se como contribuições diretas dos programas *trainees* sete principais aspectos: **networking**, aceleração de **carreira**, **mudança de mind-set**, desenvolvimento de competências de **liderança**, aprimoramento de **visão de negócio**, melhoria de **currículo** e alta **exposição** dentro das respectivas companhias. Um ponto importante a ser considerado é que tais contribuições só são possíveis graças ao significativo investimento por parte das companhias em seus respectivos programas *trainees*, tanto do ponto de vista financeiro quanto de tempo e pessoal.

Um aspecto central dentro do escopo dos programas *trainees*, comum em todas as quatro companhias analisadas, consiste na **execução de projetos** estratégicos e importantes para as empresas. A maioria das contribuições mencionadas acima foi possível graças à oportunidade de realização desses projetos, os quais variam muito em termos de conteúdo, objetivos e área de atuação,

porém, em todos os casos possibilitam um crescimento da rede de contatos (*networking*), o desenvolvimento de diversas competências, entre elas de lideranças, aprimoramento de visão do negócio e de mercado, e principalmente maior exposição dentro das companhias, em especial com a alta liderança.

Além da realização dos projetos, outro fator mencionado como diferencial pelos entrevistados das empresas que possuem este aspecto, é a questão do *job-rotation*. A possibilidade de rodízio entre diferentes áreas da organização potencializa a exposição dentro das companhias e visão sistêmica segundo os entrevistados, características consideradas fundamentais para o profissional no mundo corporativo (MOTTA, 2006). Metade das empresas estudadas apresenta o sistema de *job-rotation* em seus programas, sendo muito valorizado e reconhecido pelos entrevistados. A inclusão desse sistema nas demais empresas que não utilizam essa metodologia seria algo interessante, o qual potencializaria a exposição, desafio e adaptabilidade de seus *trainees*.

Outro aspecto de melhoria para os programas, dessa vez sugestão para todas as quatro empresas analisadas, seria um maior acompanhamento por parte da área de Recursos Humanos principalmente após o período de alocação de projetos e final dos programas. A maioria dos 87,5% dos entrevistados concordou que a alocação dos projetos aos *trainees* é realizada de forma extremamente assertiva e que engloba diversos aspectos para tal seleção como: *gaps* de desenvolvimento do *trainee*, necessidades das áreas, alinhamento de perfil entre projeto e *trainee*, entre outros. Até esse momento, portanto, o RH realiza um acompanhamento íntimo com a turma de *trainees*. Uma recorrente sugestão de melhoria, porém, foi em relação ao acompanhamento do RH após a delegação dos projetos, principalmente durante o período pós-programa. Segundo 75% dos entrevistados, não há um acompanhamento posterior nem avaliação de efetividade e qualidade dos programas, não tendo, portanto, a análise a respeito do retorno sob investimento nos *trainees*. Esse acompanhamento mais íntimo e análise posterior mais precisa traria maiores informações a respeito dos *trainees*, e auxiliaria significativamente no auxílio do desenvolvimento de carreira desses profissionais.

É importante destacar as limitações do presente estudo que abrangem dois principais aspectos: natureza da pesquisa e falta de padronização das empresas. Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de um estudo qualitativo, realizado por meio de entrevistas, limitando-se, portanto, a essa esfera. Já o fato de realizar a

pesquisa com quatro empresas distintas apresenta consequências ambíguas. Apesar de por um lado ser interessante ver a realidade de grandes companhias diferentes por outro isso gera uma falta de padronização na pesquisa, visto que o número de entrevistados por empresas não foi o mesmo e possuem escopo de programas *trainees* diferentes, podendo ser classificado como um limite.

Como sugestão para agendas futuras de pesquisa, indica-se estudos com uma padronização maior das empresas escolhidas para estudo. Talvez restringir o estudo para uma única organização e analisar as diferentes turmas ao longo dos anos, seja um enfoque interessante e mais conciso. Além disso, sugere-se a utilização de um método mais completo abrangendo tanto natureza qualitativa quanto quantitativa, de modo que se tenham os benefícios de ambas as perspectivas.

Em suma pode-se considerar que este estudo trouxe relevantes contribuições para essa área de pesquisa na qual ainda é pouco explorada academicamente. Apesar da crescente procura por esses programas por parte de jovens recém-formados, ainda há escassez de material acadêmico e literatura disponível a respeito do tema (GODOI; PEGORELLI E SILVA, 2009). Espera-se que a partir desse estudo mais estudantes de administração de Brasília se interessem por estudar e participar de Programas *Trainees*, visto que ainda é uma realidade escassa e não estimulada na região.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Valéria. P.; ALMEIDA, Sonia T. – **Os Programas de Trainee e o Desenvolvimento das Competências Gerenciais em uma Empresa Varejista** – Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PPGA – SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia) – João Pessoa, Brasil. 2005

ARTHUR, Michael. B. *The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry*. **Journal of Organizational Behavior**. N4, v.15, p. 295-306, 1994.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BASTOS, A.V.B. O Suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo. Nº 4. Outubro/Dezembro 1991.

BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo Casapsi Livraria e Editora Ltda., 2015.

BITENCOURT, Betina; GALLON, Shalimar; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei.. **Programas Trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

BITENCOURT, Claudia C.; MOURA Maria C. C. – A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica** – V.5, N.1, Art 3, jan/jun. 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L.. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARVALHO, Maria do Socorro - **Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial**. Tese (Doutorado). FGV-RJ, 1995.

CECCONELLO, W., MILANI, E., RISSI, V. **Mensuração da eficácia de treinamentos comportamentais: Um estudo de caso na empresa BS Bios**. Escola de Psicologia, IMED, Brasil. 2014.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p. 67-75, nov.-dez. 1995.

CORDEIRO, Helena Talita Dante – **Perfis de carreira da Geração Y**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

COSTA, L. V.. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COSTA, L. A. **Elementos do ambiente organizacional que influenciam o processo de aprendizagem dos indivíduos: um estudo acerca de um Programa *Trainee***. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2007.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios da formação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, v. 22, n.2, maio/agosto, 1996.

DUTRA, J. S.. **Administração de carreira. Uma Proposta para Repensar Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

ECHEVEST, Simone; VIEIRA, Berenice; VIANA, Débora; TREZ, Guilherme; PANOSSO, Carlos. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **RAC**, v.3, n.2, Mai/Ago. 1999. P.167-186

FLEURY, A.; FLEURY, M.. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas (Páginas 183-196). Edição Revista Ampliada, 2006.

FLIPPO, E. B. **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.

FOX, S. *From management education and development to the study of management learning*. IN: BURGOYNE, John and REYNOLDS, M.. *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*. **Sage Publications**, London, 1997, p. 21-37

FREITAS, José C.- **Desenvolvimento gerencial: curso de gestão de recursos humanos**. Associação carioca de ensino superior Centro Universitário Carioca. Rio de Janeiro, 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo - **Métodos de pesquisa; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

DE GODOI, M. G. M., PEGORELLI, H., Rosa, B. F., da SILVA, P. A. P., & da Silva, N. B. (2010). A influência do programa de trainees na Aprendizagem Organizacional. **Jovens Pesquisadores-Mackenzie**, v. 6, n. 2, 2010.

GONTIJO, Maria Cecília Lemos; MELO, M. C. O. L. Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de trainees. **Anais do XXIX Encontro da ANPAD, Brasília, DF, Brasil**, 2005.

HALL, Douglas T. ***Careers in and out of organizations***. Londres: Sage, 2002.

HALL, Douglas T. et al. ***Implications for the Management of People and Organizations. Careers around the world: individual and contextual perspectives***. Nova York, 2012.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. ***The academy of management executive***, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HIGGINS, M.; KRAM, K. *Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective*. ***Academy of Management Review***, v.26, p. 264-288. 2001.

KILIMNIK, Z. M., CASTILHO, I. V. & SANT'ANNA, A. S. Carreiras em Transformação e seus Paradoxais Reflexos nos Indivíduos: Metáforas de Carreira e de Competências. ***Comportamento Organizacional e Gestão***. V. 12, N.º 2, 257-280 2006.

KOLB, D. A. - **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 321-341, 1997.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen A. ***Managing careers***. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

LOURENÇO, Ana R. **Análise da implementação de um programa de trainees: o caso do Santander Top Training**. Universidade de Lisboa. Lisboa, 2015.

MARTINS, Eduardo C.; DUTRA, Joel S; CASSIMIRO, Wagner T. **Programa de Trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

MARTINS, Eduardo C. **A influência do Sistema de Educação Corporativa no desenvolvimento das competências no Programa Trainee: um estudo de caso em uma organização do setor químico**. Faculdade de Economia, Administração e

Contabilidade – Departamento de Administração; Programa de Pós-Graduação da Universidade de São Paulo. São Paulo, Julho 2008.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MORAES, Liege V.S.; SILVA, Maria A.; CUNHA, Cristiano J.C.A. – Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, v.3,n.1, Art 7, jan/jun. 2004

MOREIRA, Carlos Augusto A. **Programas de Trainee e Processos Planejados de Mudanças Culturais: em busca de conexões**. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo. Atlas, 2006.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas (RAE.)**, v.35, n.1, p. 12-16, 1995.

MOTTER, Glauce B.. **Programas de Trainees: Uma forma de desenvolvimento de Talento nas Organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2000.

MOURÃO, L.; BENDASSOLI, P. F.; BORGES-ANDRADE. J. E.. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das organizações**. São Paulo. Casapsi Livraria e Editora Ltda., 2015.

OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. **Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PARRY, S. *The quest for competencies*. **Training**, v.33 n7 p48-54,56 Jul 1996.

PEDROSA, R. **Programas de *Trainees*: Projeto ou processo de atração e desenvolvimento de talentos? Um estudo de caso em empresa brasileira**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Departamento de Administração da PUC – MG. Belo Horizonte, 2005.

PEROVANO, D. G.. **Manual de Metodologia Científica – para a segurança pública e defesa nacional**. São Paulo: Editora Juruá, 2014.

REIS, D. G. **O papel da reflexão na aprendizagem gerencial**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. **Planejando e conduzindo entrevistas individuais. Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

RITTNER, C. Estagiários e *trainees*. In: Boog, G. (Coord.) Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: **Pearson Education do Brasil**, 1999.

RISK, C. N.; **Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em Programas de *Trainees*: socialização antecipatória, choque de realidade e ingresso na organização**. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. São Paulo, 2010.

RUBENICH, Nilson V.; CAVEDON, Neusa R.; PICCININI, Valmira C. Bah! Como é que pode? Essa gurizada tão nova e com tanta oportunidade! A igualdade e a meritocracia em um programa *trainee*. In: **FÓRUM CRITEOS**, 2, 2005 Porto Alegre.

SARAIVA, Luiz A. S.; MOTA, Oriana S.; COUTO, Felipe F.; **A Não Permanência de *Trainees* nas Empresas: Um Estudo em Minas Gerais**. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Minas Gerais. **Revista Gestão & Tecnologia**. 2015

SILVA, Lucimeiry B.; SILVA, Anielson B. – **A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais**. RAM, REV.ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 2. Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo, 2011.

SMITH, P. A. C. *Action learning and reflective practice in project environments that are related to leadership development*. **Management Learning**, v. 32, n. 1, 2001.

SOUZA, Adriana. **Os processos de aprendizagem nos programas de *trainee*: estudo de casos múltiplos**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Caxias do Sul, 2015.

SOUZA, F. G. **Aprendizado de gerentes do Programa *Trainee* no SEBRAE/PB: revelando histórias do contexto da ação profissional**. 164f. Dissertação (Mestrado) PPGA/UFPB, João Pessoa, 2011.

SOUZA-SILVA, J.; C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 47, n. 3, jul./set. 2007.

STONER, A.F. James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**; 5ª edição – Rio de Janeiro, LTC, 1999

STOEBERL, Philipp. A. ***Finding strategic human resource advantage from building an effective internship capability*** - Department of Management, John Cook School of Business, Saint Louis University, United States, 2014

SULLIVAN, Sherry E.; ARTHUR, Michael B. *The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility*. **Journal of Vocational Behaviour**. n. 1 v. 69, p.19-29, 2006.

TAVARES, Karlyson C.; SAMPAIO, Jäder R. – Estrutura e Programas de T&D: O Caso das Empresas Públicas e Sociedades de Economia mista do Estado de Minas Gerais. **RAC**, v.5, n.1, Jan/Abri. 2001

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, Miramar R. M.; ABBAD; Gardênia da S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Organizadores). **Treinamento desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, São Paulo: Atlas, 2009.

XAVIER, A. C.; LOPES, P. A.; VILHENA, T. L.; CALVOSA, M. V. **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional**. EnANPAD – Rio de Janeiro. 2012

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

REFERÊNCIAS – SITES

AMORIM, Lucas. A seleção mais concorrida do Brasil. **Portal Exame**, 2009. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/selecao-mais-concorrida-brasil-538921> <Acesso em Abril. 2016>

DIMENSTEIN, G. Pesquisa aponta descompasso entre *trainees* e empresas. **Folha**, 2000.
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/imprescindivel/semana/gd1806a240600.htm> <Acesso em Março 2016>

PATI, C. Os 10 Programas de *Trainee* com mais de 400 candidatos por vaga, **REVISTA EXAME** - Editora Abril, 2014
<http://exame.abril.com.br//carreira/noticias/10-programas-de-trainee-com-mais-de-400-candidatos-por-vaga/lista> < Acesso em Abril 2016>.

ROCHA, M. Impacientes, infiéis e insubordinados. In: **Revista Exame**. Edição 914 de 20 de março de 2008. Disponível em <HTTP://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0914/gestaoepessoas/m0154779.html> <Acesso em 15 de Abril de 2016>

LOPEZ, A. O que as empresas procuram nos candidatos. **Portal IG**. 28 de Março de 2011. Disponível em <http://estagio.ig.com.br/guiadocandidato/recrutamento/o+que+as+empresas+procuram+nos+candidatos/n1300006645822.html#15> <Acesso em Maio de 2016>

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA REALIZADO NA PESQUISA.

Perfil

E-mail:

Empresa:

Sexo: () F () M

Idade:

Escolaridade:

Formação em nível de graduação:

Cargo:

Tempo de trabalho na empresa:

Serão realizadas entrevistas a distância com auxílio de roteiro semi-estruturado e meio de comunicação virtual em tempo real. O roteiro de entrevista do projeto será composto por dois blocos de perguntas: a) perfil e interesses; e b) percepções sobre o PGT e relação com a carreira. Apresentando os seguintes objetivos:

- Descrever o escopo dos PGTs dos quais os entrevistados participaram.
- Descrever a carreira dos participantes bem como seu entendimento sobre esse conceito.
- Identificar as principais contribuições dos PGT para a carreira em termos de: atividades realizadas, expectativas, pontos positivos, pontos negativos, contribuições para a vida profissional, contribuições para ascensão na carreira e o desenvolvimento de competências;

Bloco A

1. Qual é a sua formação acadêmica?
2. Quais experiências você teve antes de ingressar no PGT que você julga relevante para a sua diferenciação enquanto candidato à época?
3. Por que optou por participar do PGT dessa empresa?

4. Você participou de algum outro processo seletivo de *trainee* à época? Foi aprovado em algum outro?
5. Por que optou por esse?

Bloco B

1. O que você entende por sucesso profissional?
2. O que você considera ser “carreira”?
3. Qual foi a sua carreira na empresa desde o final do PGT?
4. Quais são suas principais responsabilidades/atividades realizadas no seu cargo atual?
5. Qual você considera ser o objetivo de um PGT para uma empresa?
6. Conte resumidamente como funciona o PGT da empresa que você participou. Quais eram as principais atividades realizadas?
7. O que você esperava do PGT? Quais eram suas principais expectativas? Elas foram atendidas? Por quê?
8. Quais foram suas principais dificuldades durante o PGT?
9. Quais foram os principais pontos positivos do programa?
10. O que você mudaria no programa?
11. Quais atividades realizadas no PGT você julga como fundamentais para o desenvolvimento profissional?
12. Havia possibilidade de adequação do programa às suas expectativas e/ou necessidades?
13. Quais foram as principais competências desenvolvidas durante o PGT?
14. Quais foram as principais contribuições que a participação nesse PGT trouxe para a sua vida profissional?
15. Quais foram as principais mudanças/transformações enquanto profissional que você vivenciou ao longo do PGT?
16. Há algum comentário que deseja fazer sobre o assunto ou algo que não tenha sido abordado nessa entrevista que você considera relevante para a pesquisa?